

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**

**The influence of surroundings on a specific  
company**

**Jiří Kutlák**

**Plzeň 2015**

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2014/2015**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Jiří KUTLÁK**  
Osobní číslo: **K12B0291P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

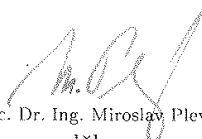
1. Představte zvolený podnik.
2. Analyzujte jednotlivé vlivy okolí podniku.
3. Zhodnoťte dopad vlivu okolí podniku na vybranou organizaci.
4. Sestavte SWOT analýzu.
5. Na základě provedené analýzy navrhněte vhodná opatření pro budoucí vývoj organizace.

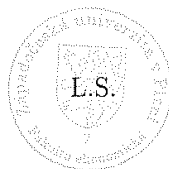
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

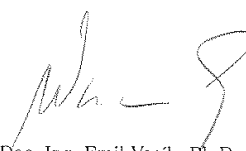
- **DVOŘÁČEK, Jiří.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- **PALATKOVÁ, Monika, Jitka ZICHOVÁ a Ida VAJČNEROVÁ.** *Ekonomika turismu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- **RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ.** *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- **SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ.** *Podniková ekonomika.* 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Zahradníčková**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 04. 2015

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí práce, paní Ing. Lence Zahradníčkové, za odborné vedení, podnětné připomínky a cenné rady, jež mi velmi pomohly k vypracování této bakalářské práce.

Rád bych poděkoval také panu Jiřímu Hrubému a všem zaměstnancům společnosti BIG association za jejich rady a informace, které mi vždy ochotně poskytli.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>8</b>
1.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	8
1.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	8
1.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	8
<b>2 OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>10</b>
2.1 VNITŘNÍ OKOLÍ.....	11
2.1.1 Hmotné zdroje.....	11
2.1.2 Nehmotné zdroje.....	11
2.1.3 Lidské zdroje .....	11
2.1.4 Finanční zdroje .....	12
2.1.5 Marketingové a distribuční zdroje .....	13
2.2 VNITŘNÍ OKOLÍ SPOLEČNOSTI BIG ASSOCIATION .....	13
2.2.1 Hmotné zdroje podniku .....	13
2.2.2 Nehmotné zdroje podniku.....	14
2.2.3 Lidské zdroje podniku .....	14
2.2.4 Finanční zdroje podniku .....	15
2.2.5 Marketingové a distribuční zdroje podniku .....	20
2.3 MIKROOKOLÍ .....	23
2.3.1 Stávající konkurence .....	23
2.3.2 Potenciální konkurence.....	24
2.3.3 Substituční produkty.....	24
2.3.4 Vliv odběratelů.....	24
2.3.5 Vliv dodavatelů.....	24
2.4 MIKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI BIG ASSOCIATION.....	25
2.4.1 Stávající konkurence podniku .....	25
2.4.2 Potenciální konkurence podniku.....	27
2.4.3 Substituční produkty podniku.....	28
2.4.4 Vliv odběratelů podniku .....	28
2.4.5 Vliv dodavatelů podniku.....	31

2.5	MAKROOKOLÍ.....	32
2.5.1	<i>Geografické okolí.....</i>	32
2.5.2	<i>Sociálně-demografické okolí.....</i>	33
2.5.3	<i>Politicko-legislativní okolí.....</i>	33
2.5.4	<i>Ekonomické okolí.....</i>	34
2.5.5	<i>Ekologické okolí.....</i>	38
2.5.6	<i>Technologické okolí.....</i>	38
2.5.7	<i>Kulturně historické okolí.....</i>	39
2.6	MAKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI BIG ASSOCIATION .....	39
2.6.1	<i>Geografické okolí podniku.....</i>	39
2.6.2	<i>Sociálně-demografické okolí podniku.....</i>	40
2.6.3	<i>Politicko-legislativní okolí podniku.....</i>	42
2.6.4	<i>Ekonomické okolí podniku.....</i>	43
2.6.5	<i>Ekologické okolí podniku.....</i>	47
2.6.6	<i>Technologické okolí podniku.....</i>	47
2.6.7	<i>Kulturně historické okolí podniku.....</i>	48
<b>3</b>	<b>ZHODNOCENÍ VLIVU OKOLÍ.....</b>	<b>49</b>
3.1	SWOT ANALÝZA.....	49
3.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BIG ASSOCIATION .....	50
3.2.1	<i>Zhodnocení SWOT analýzy.....</i>	52
<b>4</b>	<b>NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ .....</b>	<b>53</b>
4.1	INTERNETOVÝ REZERVAČNÍ SYSTÉM .....	53
4.2	EVROPSKÉ DOTACE.....	54
4.3	DALŠÍ NÁVRHY OPATŘENÍ .....	54
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>66</b>

## Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“. Podnikem pro praktickou část práce byla zvolena společnost BIG association s.r.o. (dále jen BIG association). Firma, v níž druhým rokem příležitostně pracuji, se zabývá provozováním hotelu ve Františkových Lázních.

Cílem práce je analýza okolních vlivů, jenž působí na výše zmíněnou společnost. Za pomoci vybraných metod budou zhodnoceny dopady působení okolí, na jejichž základě budou navržena opatření pro budoucí vývoj podniku.

Struktura práce je založena na prolínání teoretické a praktické části, kdy daná problematika je vždy zprvu popsána teoreticky a vzápětí aplikována na vybraný podnik. Informace pro teoretickou část jsou čerpány z odborné literatury. V praktické části jsou využity informace získané osobní zkušeností či konzultací s vedením společnosti.

První kapitola se věnuje představení podniku, které zahrnuje popis předmětu činnosti, základních ukazatelů a historie společnosti.

Druhá kapitola se zaměřuje na okolí podniku. Jednotlivé podkapitoly se pak postupně věnují rozboru vnitřního okolí, mikrookolí a makrookolí. Podkapitola vnitřní okolí analyzuje hmotné, nehmotné a finanční zdroje podniku. Dále se věnuje zaměstnancům a marketingovému mixu. Obsahem kapitoly mikrookolí je analýza okolí za pomoci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Zkoumanými silami jsou stávající a potenciální konkurence, substituční produkty, vliv odběratelů a dodavatelů. Poslední analýza se zaměřuje na makrookolí podniku, konkrétně na faktory geografické, sociálně-demografické, politicko-legislativní, ekonomické, ekologické, technologické a kulturně historické.

Ve třetí kapitole jsou pomocí SWOT analýzy zhodnoceny a popsány jednotlivé vlivy okolí podniku, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě těchto informací je podniku doporučena strategie vývoje.

Poslední, tedy čtvrtá kapitola, je věnována návrhům opatření pro lepší fungování zvolené společnosti.



# **1 Představení podniku**

## **1.1 Předmět činnosti**

Společnost BIG association se zabývá provozováním čtyřhvězdičkového lázeňského hotelu Brussel, jenž sídlí v západočeském městě Františkovy Lázně. Podnik v rámci ubytovacích služeb nabízí lázeňskou léčbu pohybového ústrojí, onemocnění srdce, krevního oběhu a léčbu gynekologických problémů za pomoci nejmodernějšího vybavení (Hrubý, 2015).

## **1.2 Základní údaje**

Obchodní firma: BIG association s.r.o. (dříve ALDAST REALITY, s.r.o.)

Sídlo: Karlovy Vary, Lázeňská 543/4, 360 01

Identifikační číslo: 26103028

Právní forma: společnost s ručeným omezeným

Základní kapitál: 8 700 000 Kč

Datum vzniku: 05. 04. 2006

Počet zaměstnanců: do 25 zaměstnanců (Penize.CZ, 2015).

## **1.3 Historie společnosti**

Společnost byla založena 05. 04. 2006 pod původním jménem ALDAST REALITY, s.r.o. se sídlem ve Strakonících. Vlastnický podíl byl rozdělen přesně na půl, přičemž 50 % podílu náleželo jednateři Jiřímu Podskalskému, jakožto fyzické osobě, a 50 % firmě ALDAST, spol. s r.o. (vlastněná ze 100 % Jiřím Podskalským). Základní kapitál při založení podniku činil 200 000 Kč a byl splacen dle podílů výše uvedených vlastníků. Základní kapitál byl poté v září téhož roku navýšen o 8 500 000 Kč na současných 8 700 000 Kč (Penize.CZ, 2015).

Společnost ALDAST REALITY byla založena čistě pro účely zajištění výstavby a následného provozování lázeňského hotelu Brussel, jenž byl projektován a vystavěn mezi lety 2006 – 2009. Stavba hotelu probíhala na „zelené louce“ a byla vykonávána polovičním společníkem, společností ALDAST, spol. s r.o. Výběr lokality, tedy Františkovy Lázně, byl dle slov původního majitele zcela náhodný, případně mírně

korespondoval s přítomností lázeňských služeb a blízkostí hranic. Již při založení firmy byl plánován provoz hotelu na základě nájemní smlouvy, která byla poté podepsána s nájemcem (dne 30. 04. 2008) na dobu neurčitou. Na základě této smlouvy směl nájemce provozovat hotel za předem sjednané měsíční nájemné (průměrně 550 tis. Kč/měsíc). Další součástí této dohody byla také možnost účasti při projektování hotelu, zjednodušeně lze tedy říci, že z části byla stavba vystavěna na míru nájemce (Podskalský, 2015).

V listopadu roku 2009 dochází k otevření hotelu pod naprostým vedením nájemce. Tato spolupráce vydrží zhruba půl roku, kdy na přelomu března a dubna roku 2010 dochází na základě finančních rozporů k ukončení spolupráce. Vedení si přebírá zpět majitel společnosti, pan Podskalský, který společnost s provozovnou vede až do následného prodeje v roce 2012 (Podskalský, 2015).

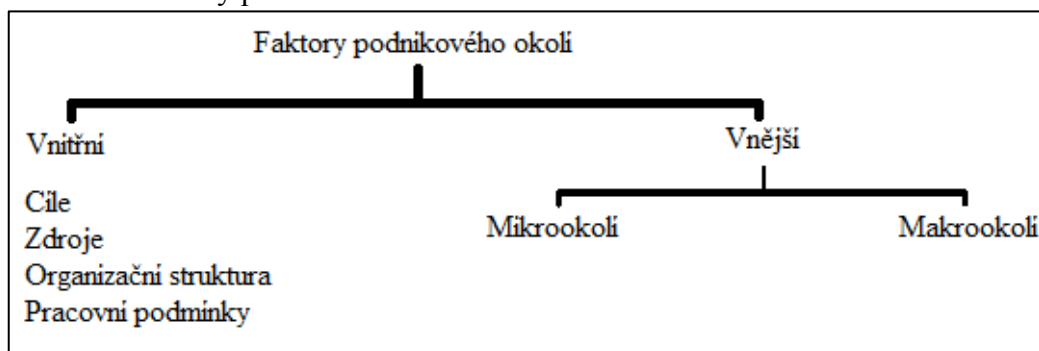
Na konci roku 2012 v období od září do prosince dochází k odprodeji celé společnosti fyzické osobě, panu Rubinu Bankowski, který se tak stal 100% vlastníkem. Společnost také mění své jméno na současné BIG association s.r.o. Jako důvod prodeje uvádí původní majitel nesplnění původního účelu, tedy provoz hotelu na základě nájemní smlouvy (Podskalský, 2015).

## 2 Okolí podniku

Každý podnik je ovlivněn působením svého okolí, a zároveň každý podnik určitým způsobem působí na své okolí. Dochází tedy ke střetnutí dvou sil, z nichž vliv okolí na organizaci bývá relativně silnější než působení organizace na své okolí. Samotné podnikání, například cíle či strategie podniku, vychází, respektive se formuje právě na základě vlivu okolních sil a faktorů (Synek a Kislingerová, 2010). Obecně se má za to, že síla vzájemného působení je formována především vzdáleností podniku od okolí a velikostí daného podniku. S kratší vzdáleností roste možnost podniku toto okolí ovlivňovat. Podnik například spíše ovlivní jednání a chování dodavatelů, než vydávání zákonů či regulací podnikání. Velikost podniku pak podporuje jeho vyjednávací schopnosti, mezi něž patří také možnost lobbingu (Sedláčková a Buchta, 2006).

Pro detailnější analýzu jednotlivých faktorů se okolí dělí na vnitřní a vnější, viz obrázek č. 1. Vnitřní okolí zahrnuje především prvky působící v nitru podniku a mající tedy konkrétní vliv na samotné řízení. Z vnitřního okolí podniku vyplývají silné a slabé stránky, jenž se využívají při tvorbě SWOT analýzy podniku. Druhá část okolí podniku, tedy vnější okolí, se dále větví na mikrookolí a makrookolí. Analýza mikrookolí se provádí pomocí analýzy odvětví, jehož faktory mohou být částečně ovlivnitelné samotným podnikem. Na rozdíl od mikrookolí, v makrookolí působí na podnik faktory, které jsou neovlivnitelné. Z prvků vnějšího okolí lze vyvodit příležitosti a hrozby. (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Obr. č. 1: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3

## **2.1 Vnitřní okolí**

Analýza vnitřního okolí firmy identifikuje vnitřní zdroje, dovednosti a schopnosti podniku, a následně je využívá k vzájemné interakci s vnějším okolím při tvorbě strategie k udržení či posílení konkurenční výhody. Audit vnitřních zdrojů je rozsáhlá činnost, která se zaměřuje na všechny činnosti podniku od výroby, financí až po marketing či lidské zdroje. Pro účely této práce je rozděleno vnitřní okolí na:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- marketingové a distribuční zdroje (Veber, 2009).

### **2.1.1 Hmotné zdroje**

Mezi hmotné zdroje lze zařadit především výrobní zařízení podniku, budovy, pozemky a vozový park. Jedná se převážně o majetek, který se řadí v účetnictví do skupiny dlouhodobého hmotného majetku. Při rozboru hmotných zdrojů je nutné se zaměřit na technický stav, stáří, spolehlivost aj. Neméně důležitou charakteristikou je především u výrobních hal či pozemků vzdálenost ke zdrojům potřebných k vykonávání podnikatelské činnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **2.1.2 Nehmotné zdroje**

Typickými nehmotnými aktivy jsou patenty, licence, know-how apod., nicméně nelze opomenout ani ochranné značky či pověst společnosti. Analýza nehmotných zdrojů se opírá především o počty a významy daných licencí pro podnik, a jejich využití pro podnikání či prezentaci firmy (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **2.1.3 Lidské zdroje**

Základní charakteristikou lidských zdrojů je počet zaměstnanců. Při detailnější analýze dochází k zaměření na kvalifikaci a segmentaci pracovníků do různých firemních oddělení, nebo na vývoj počtu zaměstnanců a jejich fluktuaci (Sedláčková a Buchta, 2006).

#### 2.1.4 Finanční zdroje

Vzhledem ke skutečnosti, že finanční analýza je základnou pro všechny typy projektů, tak i pro samotnou společnost je stěženi a nejdůležitější vnitřní analýzou. Zdrojem údajů jsou jak interní materiály podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow), tak externí dokumenty (statistické ročenky), které ovšem podávají informace spíše o konkurenci a odvětví. I přesto, že veškeré údaje v účetnictví jsou historického charakteru a jsou tedy vedeny ex post, je cílem analýzy predikce budoucího vývoje právě na základě trendu minulých období. Mezi techniky rozboru finančních zdrojů patří:

- vertikální analýza,
- horizontální analýza,
- poměrové ukazatele,
  - rentabilita,
  - likvidita,
  - aktivita,
  - zadluženost (Veber, 2009).

**Vertikální analýza** slouží ke znázornění struktury účetních výkazů, přičemž se využívá procentní podíl určité položky k celku. **Horizontální analýza** analyzuje vývoj konkrétních položek v čase, což umožňuje podniku sledovat vývojové tendence. **Poměrové ukazatele** vycházejí z poměrování hodnot mezi sebou, kdy dané položky musí mít mezi sebou určitý příčinný vztah. *Ukazatelé rentability* (výnosnosti) poměřují zisk s jinými veličinami (vlastním kapitálem, tržbami, aktivy). Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků. *Ukazatelé likvidity* (platební schopnosti, solventnosti) se vyjadřují k potencionální schopnosti organizace hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti. Úspěšnost podniku není zajištěna pouhým faktem, že organizace vykazuje zisk. Dluhy je totiž nutné platit penězi, a to je důvod, proč se organizace musí starat, aby měla dost prostředků k uspokojení splatných požadavků svých věřitelů. *Ukazatelé aktivity* (vázanosti kapitálu, rychlosti nebo doby obratu) měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Ukazatel může být vyjadřován dvěma způsoby. Prvním z nich je počet obrátek, který udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový interval. Převrácená hodnota tohoto ukazatele udává dobu obratu, tj. dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku.

*Ukazatelé zadluženosti* posuzují finanční strukturu organizace z dlouhodobého hlediska. Jedná se o indikátory výše rizik, které organizace podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů (Kislingerová a Hnilica, 2008).

### **2.1.5 Marketingové a distribuční zdroje**

Úkolem marketingu a distribučních zdrojů je motivování zákazníka ke koupi produktu a následná distribuce výrobku nebo služby k odběrateli. Základním nástrojem zabývající se touto problematikou je marketingový mix, někdy nazývaný jako 4P, kde „P“ jsou akronymy slov: produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a propagace (Promotion) (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Produktem rozumíme prodávané zboží a služby, ke kterým se vztahuje samotná kvalita, obal, servis aj. Produkt je nabízen zákazníkům za určitou cenu, které je odvozena především od výrobních a ostatních nákladů spojených s produktem, nicméně do ceny v marketingovém mixu dále spadají slevy či úvěrové podmínky. Aby mohl být produkt zakoupen či spotřebován, musí být zákazníkovi zpřístupněn. Distribuce se zabývá především zprostředkováním prodeje, možnostmi dopravy a zásobováním. Poslední ze složek mixu je propagace. Cílem marketingové komunikace je popis produktu zákazníkovi, u kterého by měl daný produkt na základě reklamy vyvolat pozornost. Propagace je uskutečněna pomocí přímých (osobní prodej) a nepřímých (reklama) nástrojů. V dnešní době se do popředí dostává také využívání internetu, jakožto nástroje pro umístování reklamních sdělení (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

## **2.2 Vnitřní okolí společnosti BIG association**

### **2.2.1 Hmotné zdroje podniku**

Firma BIG association disponuje pozemkem ve Františkových Lázních o celkové výměře 822 m<sup>2</sup>, na kterém se nachází lázeňský hotel Brussel spolu s přilehlým parkovištěm s 12 parkovacími místy. Právě kapacita parkoviště je vzhledem k počtu lůžek a přibývajících přímo zakoupených pobytů slabinou provozovny. Pozemek i stavba jsou plně ve vlastnictví společnosti, naopak kanceláře v Karlových Varech, tedy sídlo společnosti, jsou pouze v pronájmu. Dále je ve vlastnictví pro účely technika automobil Renault Kangoo (interní zdroje, 2015).

Hotel je pětipodlažní a nabízí 39 pokojů se 70 lůžky, vlastní kuchyň, restauraci, tělocvičnu a zdravotnické oddělení (tzv. balneo), kde se nachází bazén, finská

a bylinková sauna, solná jeskyně apod. Do hotelu je také naveden léčivý pramen Glauber I. Značnou výhodou je tedy přítomnost veškerých nabízených služeb přímo v provozovně. Další hmotné zdroje lze shledat ve zdravotnickém vybavení, kam patří:

- terapeutická dvoukomorová kryokomora,
- magnetoterapie,
- kyslíkový koncentrátor,
- lymfoven,
- terapeutický laser,
- masážní vany aj. (interní zdroje, 2015).

Počátkem roku 2015 proběhla částečná rekonstrukce zhruba čtvrtiny pokojů. Důvodem bylo především zmodernizování vybavení vzhledem k rostoucím nárokům zákazníků. Dále v krátkodobém horizontu společnost zvažuje nákup dalšího lymfovenu a terapeutického laseru z důvodů nadměrné vytiženosti současných zařízení. Cena investice bude činit zhruba 150 tisíc Kč (Hrubý, 2015).

### **2.2.2 Nehmotné zdroje podniku**

K hlavním nehmotným zdrojům patří samozřejmě živnostenská oprávnění, na základě kterých společnost podniká. Jsou jimi: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Hostinská činnost; Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Mezi další oprávnění, jež slouží k vykonávání podnikatelské činnosti, se řadí statut nestátního zdravotnického zařízení. Toto oprávnění bylo vydáno na základě rozhodnutí o registraci u krajského úřadu (interní zdroje, 2015).

Nejdůležitější z řad licencí je hotelový program Agnis, který v sobě zahrnuje ubytovací a pokladní systém. Od odběratelů pak podnik obdržel v průběhu spolupráce také množství certifikátů a ocenění za kvalitní služby, jež pouze podtrhávají dobrou pověst firmy (Hrubý, 2015).

### **2.2.3 Lidské zdroje podniku**

Společnost BIG association v současné době zaměstnává 24 stálých zaměstnanců, čímž se spolu s ostatními kritérii Evropské unie (EU) řadí do skupiny malých podniků. Dále jsou v podniku evidováni čtyři brigádníci na částečné výpomoci. Na základě dohody s vedením Integrované střední školy Cheb dochází k zaměstnávání studentů

na odbornou dvouměsíční praxi. V roce 2014 v podniku pracovali čtyři pomocníci v kuchyni, na období květen – červen 2015 má společnost smlouvené další čtyři studenty na praxi v oboru masér a zdravotní sestra. Pro podnik z této spolupráce neplynou žádná daňová či jiná zvýhodnění, ba naopak praktikantům ještě vyplácí mzdu (Hrubý, 2015).

Zaměstnanci se dělí do pěti úseků, konkrétně se jedná se o úseky kuchyň a restaurace, recepce, technická správa, balneo a úklid. Všichni zaměstnanci se zodpovídají přímo manažerovi hotelu a ten dále dvěma jednatelem firmy. Vytvoření vedoucích pracovníků zodpovědných za úseky bylo neúspěšné z důvodu vzájemné závisti a následných rozporů mezi zaměstnanci, a tak zhruba po měsíci byly tyto posty zrušeny (Hrubý, 2015).

Podnik při výběru nových zaměstnanců zohledňuje, vzhledem ke struktuře zákazníků, hlavně jazykovou vybavenost, samozřejmostí je pak potřebná kvalifikace v oboru. Na základě těchto požadavků je zaměstnancům bezplatně nabízena například možnost jazykových či masérských kurzů. V rámci motivování a benefitů jsou pro ně v případě zájmu k dispozici také zdarma všechny služby hotelu, nicméně zde má vždy přednost zákazník. I přes fakt, že v oblasti cestovního ruchu je častá fluktuace zaměstnanců především v důsledku sezónnosti, všichni stálí zaměstnanci společnosti mají smlouvu na dobu určitou případně neurčitou, a mimo dovolených pracují celoročně. Za poslední dva roky z firmy navíc odešel pouze jeden zaměstnanec, z čehož vyplývá, že společnost disponuje pevnou zaměstnaneckou základnou (Hrubý, 2015).

#### **2.2.4 Finanční zdroje podniku**

##### **Vertikální analýza**

Jako první nástroj analýzy finanční stability podniku je pro účely této práce využit procentní rozbor rozvah z let 2010 – 2013. I přesto, že společnost byla založena v roce 2006, od konce roku 2009 je otevřena provozovna mající zásadní dopad na finanční ukazatele. Základním vstupem pro tuto analýzu je upravená verze rozvah, kdy jednotlivé položky jsou vyjádřené v podílu vůči celku. Takto upravené hodnoty z rozvah je možné vidět v tabulce č. 1 níže. Dále jsou v tabulce pro srovnání s hodnotami v odvětví ubytování doplněné také oborové statistiky Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Výčet ukazatelů z účetních výkazů používaných pro finanční analýzu je k nahlédnutí v příloze A.



Tab. č. 1: Vertikální analýza rozvah s oborovým srovnáním, 2010 – 2013 (v %)

Položka rozvahy	Rok				Hodnoty oborových statistik <sup>1</sup>
	2010	2011	2012	2013	
<b>Aktiva</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b><i>Dl. majetek</i></b>	<b>95,0</b>	<b>95,6</b>	<b>95,8</b>	<b>92,8</b>	<b>79,6 – 86,7</b>
Dl. hmotný majetek	94,8	95,4	95,7	92,8	-
Dl. nehmotný majetek	0,2	0,2	0,1	0,1	-
<b><i>Oběžný majetek</i></b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>	<b>7,1</b>	<b>11,6 – 18,2</b>
Zásoby	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3 – 0,4
Krátkodobé pohledávky	4,1	3,7	3,8	6,7	7,0 – 14,36
Krátkodobý finanční maj.	0,3	0,4	0,1	0,2	3,5 – 4,7
<b>Pasiva</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b><i>Vlastní kapitál</i></b>	<b>40,6</b>	<b>46,3</b>	<b>95,6</b>	<b>94,9</b>	<b>6,2 – 21,7</b>
Základní kapitál	11,7	12,2	12,6	12,2	8,5 – 12,0
Kapitálové fondy	30,9	38,5	89,3	85,0	-0,6 – 11,4
VH minulých let	0,2	-2,1	-4,6	-6,1	
Výsledek hospodaření	-2,2	-2,4	-1,7	3,7	-5 – (-1,7)
<b><i>Cizí kapitál</i></b>	<b>59,3</b>	<b>52,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,9</b>	<b>77,7 – 92,8</b>
Krátkodobé závazky	8,2	2,6	2,7	3,1	9,7 – 15,9
Bank. úvěry a výpomoci	51,1	50,1	1,4	1,8	52,9 – 59,4

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů a MPO, 2015

Při analýze aktiv si nelze nevšimnout majoritního zastoupení dlouhodobé majetku. Tato skutečnost vychází z oboru podnikání, kterým je dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE ubytování (kód 55). Největší část z dlouhodobého majetku tvoří hmotný majetek, především budovy a pozemky. Odvětví služeb je také důvod malého podílu zásob na celkových aktivech. Výrazněji ovšem za oborovými statistikami zaostává společnost BIG association v podílu krátkodobého finančního majetku, kde se v oboru ubytování setkáváme s intervalem 3,5 – 4,7 %, nicméně společnost disponuje v průměru pouze 0,2 %. Tato nízká hodnota má negativní vliv především na ukazatel likvidity, jenž je rozebrán níže (interní zdroje, 2015).

Na rozdíl od aktiv, u rozboru pasiv je situace mnohem pozoruhodnější. V polovině roku 2012 došlo k takřka úplnému oddlužení společnosti, konkrétně ke splacení bankovního

<sup>1</sup> Oborové statistiky jsou reprezentovány intervalem s nejmenší a největší naměřenou hodnotou v daném časovém rozmezí.

úvěru v hodnotě cca 32 milionů Kč z externích zdrojů. Toto rozhodnutí má za následek snížení podílu cizího kapitálu na pasivech z 50 % na současných necelých 5 %. Na základě této skutečnosti se společnost v současnosti zcela vymyká oborovým hodnotám (interní zdroje, 2015).

### Horizontální analýza

Vývoj položek účetních výkazů v čase byl zaměřen na změnu dlouhodobé majetku, vlastního a cizího kapitálu. Právě vývoj těchto tří položek má příčinnou souvislost. Absolutní vyjádření změn je zachyceno v tabulce č. 2 níže. Na vývoji dlouhodobé majetku je vidět markantní nárůst především mezi lety 2006 až 2009, který je způsoben postupnou výstavbou lázeňského hotelu. V současné době jsou změny minimální, což je způsobeno krácením investic a odpisů. Dále je možné sledovat proces změn vlastního a cizího kapitálu. V letech 2008 a 2009 došlo vlivem bankovních půjček k nárůstu cizích zdrojů, nicméně jak již bylo řečeno výše, v roce 2012 došlo k jejich splacení. V současnosti je vývoj ustálený, nárůsty jsou způsobeny především výkyvy v krátkodobých závazcích (interní zdroje, 2015).

Tab. č. 2: Absolutní změny vybraných položek rozvahy, 2006 – 2013 (v tis. Kč)

Položka rozvahy	Porovnávání období						
	2006 – 2007	2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010	2010 – 2011	2011 – 2012	2012 – 2013
Dlouhodobý majetek	5 173	29 200	25 425	2 323	-2 613	-1 911	0
Vlastní kapitál	7 228	9 785	6 816	511	2 778	33 144	1 560
Cizí kapitál	-2 235	19 242	20 408	2 343	-6 600	-34 727	641

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

### Rentabilita

Základním požadavkem na schopnost podniku dosahovat zisku investovaným kapitálem je rostoucí trend. Dle tabulky č. 3 dochází ve všech třech měřených rentabilitách ve vybraném podniku k nárůstu hodnot. Tento růst má navíc v porovnání s ostatními podniky v odvětví větší tempo. Na rentabilitu aktiv i tržeb má pozitivní vliv především zisk po zdanění (EAT) a s ním související zisk před zdaněním a úroky (EBIT), poněvadž položky aktiv i obrátu nedostávají ve sledovaném období výrazných změn. Za růstovým trendem rentability vlastního kapitálu stojí v první řadě dosažení zisku v roce 2013. V tomto roce by navíc rentabilita mohla dosáhnout vyšší hodnoty, nicméně je srážena vysokou hodnotou vlastního kapitálu (interní zdroje, 2015).

Tab. č. 3: Ukazatelé rentability s oborovým srovnáním, 2010 – 2013 (v %)

Ukazatel rentability	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Aktiv - EBIT/aktiva	-0,2	-0,4	-0,3	4,1
Tržeb - EAT/tržby	-12,2	-9,7	-7,2	15,0
Vlastního kapitálu - EAT/VK	-5,4	-5,1	-1,8	3,9
ROA - oborová	-2,5	-1,4	-1,4	0,6
ROS - oborová	-12,9	-6,4	-5,9	2,2
ROE - oborová	-7,9	-16,0	-15,4	-80,5

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů a MPO, 2015

### Aktivita

Podobně pozitivní trend jako u rentabilit je možné zaznamenat i u ukazatele obratu aktiv. Dle tabulky č. 4 hodnota obratu od roku 2011 takřka kopíruje vývoj celého oboru ubytování. Situace je naopak nežádoucí u ukazatelů splatnosti krátkodobých závazků a pohledávek. Požadavek na tyto dvě hodnoty je, aby doba obratu závazků byla vyšší než doba obratu pohledávek. Dále je pro věřitele důležitá nízká hodnota doby splatnosti závazků. Ve firmě je ovšem v současnosti doba obratu závazků s hodnotou 46 dní výrazně nižší než doba obratu pohledávek, která činila v roce 2013 98 dní. Tyto hodnoty jsou způsobené vyšší hodnotou pohledávek v porovnání se závazky vyplývající z charakteru podnikatelské činnosti. Podnik by se tedy měl změřit na snižování doby splatnosti pohledávek, kde je současná hodnota považována za alarmující (interní zdroje, 2015; Kislingerová a Hnilica, 2008).

Tab. č. 4: Ukazatelé aktivity s oborovým srovnáním, 2010 – 2013

Ukazatel aktivity	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Splatnost krát. závazků	166 dní	39 dní	42 dní	46 dní
Splatnost krát. pohledávek	83 dní	55 dní	59 dní	98 dní
Obrat aktiv	0,04	0,18	0,24	0,25
Obrat aktiv - oborový	0,19	0,21	0,24	0,26

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů a MPO, 2015

### Likvidita

Schopností hrazení závazků se zabývají ukazatelé likvidity podniku. Na základě dat uvedených v tabulce č. 5 je možné tvrdit, že především u běžné a pohotové likvidity podnik dosahuje v porovnání s oborem uspokojivých hodnot. Zcela minimální rozdíl mezi těmito dvěma likviditami je způsobem malým stavem zásob v oboru služeb.

U okamžité likvidity je situace méně přívětivá, kdy hodnota ukazatele je zhruba 0,05. V oborovém okolí se pohybuje výše okamžité likvidity okolo 0,11, doporučována je pak hodnota mezi 0,2 – 0,5. Nevyhovující stav je způsoben, jak již bylo naznačeno u vertikální analýzy, malým podílem krátkodobého finančního majetku. Nicméně vzhledem k bezproblémovému dostávání svých krátkodobých závazků není v současné době potřeba cíleně hodnotu navyšovat do optimálního intervalu (interní zdroje, 2015; Kislingerová a Hnilica, 2008).

Tab. č. 5: Ukazatelé likvidity s oborovým srovnáním, 2010-2013

Ukazatel likvidity	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Běžná	0,55	1,64	1,51	2,28
Pohotová	0,54	1,57	1,43	2,21
Okamžitá	0,03	0,16	0,05	0,05
Běžná - oborová	0,48	0,49	0,35	0,29
Pohotová - oborová	0,47	0,50	0,35	0,29
Okamžitá - oborová	0,09	0,10	0,12	0,11

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů a MPO, 2015

### Zadluženost

Závěrečná část finanční analýzy se věnuje optimální skladbě vlastního a cizího kapitálu, jež je vyjádřena ukazateli zadluženosti. Rozbor zadluženosti do značné míry koresponduje s vertikální a horizontální analýzou, které se právě vlastnímu a cizímu kapitálu věnovaly výše. Tato práce se zaměřuje na míru zadluženosti a celkovou zadluženost zachycené s konkrétními hodnotami v tabulce č. 6 níže. Z hodnot jde rozpoznat výraznou změnu v roce 2012 způsobenou již dříve zmíněným splacením úvěru pomocí zdrojů vložených do společnosti přes účet kapitálových fondů. Současná situace nahrává především důvěře od věřitelů, nicméně v důsledku téměř nulových nákladových úroků se firma připravuje o možnost využití efektu daňového štítu pro snížení daňového základu. Doporučená výše míry zadluženosti, vyjádřena jako podíl cizího a vlastního kapitálu, činí zhruba 100 %. Míra celkové zadluženosti, tedy podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům, by se měla pohybovat v rozmezí 30 – 60 %. Dle informací od kompetentních osob se ovšem zadluženost společnosti zvýší v důsledku plánovaných investic, jenž budou pokryty právě cizím kapitálem (Hrubý, 2015; interní zdroje, 2015; Kislingerová a Hnilica, 2008).

Tab. č. 6: Ukazatelé zadluženosti, 2010 – 2013

Ukazatel zadluženosti	Rok			
	2010	2011	2012	2013
Míra zadluženosti	1,46	1,14	0,04	0,05
Celková zadluženost	0,59	0,53	0,04	0,05

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

### 2.2.5 Marketingové a distribuční zdroje podniku

#### Produkt/služba

Mezi stěžejní produkty, respektive služby, které firma nabízí, patří ubytování, stravování a léčebné procedury. Všechny tyto produkty lze zakoupit samostatně či je navzájem jakkoliv kombinovat. Hlavní nabízenou službou jsou ovšem léčebné pobyty, jež zahrnují jak ubytování a stravování, tak i procedury. Zákazník má možnost výběru ze dvou, tří nebo čtyř léčebných procedur denně. Stravování lze zvolit formou polopenze, plné penze či all-inklusive. Na závěr se klient rozhodne, zda chce být ubytován v jednolůžkovém či dvoulůžkovém pokoji (možnost balkonu), nebo v apartmánu. Dále má možnost zákazník využít širokého spektra doplňkových služeb, kterými jsou například tělocvična, bazén, zapůjčení kol, nordic-walkingových holí, billardu, objednání fakultativních zájezdů po okolí aj. Zlepšování kvality jde ruku v ruce se spokojeností zákazníků, o kterou se podnik stará pomocí formulářů kvality služeb. Tyto dotazníky jsou vyplňovány hosty při jejich odjezdu (interní zdroje, 2015).

#### Cena

Ceníky jsou sestavovány vždy na období jednoho roku, zahrnují výše zmíněné kombinace jednotlivých služeb a jsou vzhledem ke struktuře návštěvníků sestavovány v eurech. Cenová politika je tvořena na základě nákladové složky a porovnání s konkurencí, o čemž svědčí například také cenová vyrovnanost s hlavními konkurenty (viz kapitolu 2.4.1 Stávající konkurence podniku). Ceny jsou nastaveny tak, že se klientovi vždy vyplatí zakoupení konkrétního léčebného pobytu před jeho individuálním sestavováním, nicméně i dokupování jednotlivých položek je možné. Ceny za pobyty se dále liší dle termínů, kdy rok je rozdělen dle konkrétních dat na hlavní sezónu, letní sezónu, zimní sezónu a mezisezónu. V průběhu roku se také stává, že se ceny mění směr dolů vzhledem k aktuální vytiženosti hotelu (interní zdroje, 2015).

Další důležitou součástí cenové politiky jsou stornopoplatky, které jsou počítány jako procentuální část z finální ceny. Tyto poplatky jsou účtovány zákazníkům, kteří zruší svou závaznou objednávku, následovně:

- 21 – 15 dní před příjezdem – 25 % z ceny,
- 14 – 7 dní před příjezdem – 50 % z ceny,
- 6 – 4 dny před příjezdem – 75 % z ceny,
- 3 – 0 dne před příjezdem – 100 % z ceny.

Všechny podmínky jsou platné také pro zprostředkovatele. Ukázka ceníku pro rok 2015 je přiložena v příloze B (interní zdroje, 2015).

### **Propagace**

Oslovování a prezentace firmy probíhá převážně pouze dvěma typy propagace. První z nich je reklama v tištěných a internetových katalozích cestovních kanceláří. Zde má firma pronajatou nejčastěji jednu stránku, kde jsou fotografie provozovny spolu s výčtem a popisem služeb. Tyto informace jsou každoročně aktualizovány (Hrubý 2015).

Druhým typem prezentace jsou internetové stránky. Webové stránky obsahují sekce s informacemi o službách, samotných lázních, dále je zde ceník, fotogalerie či kontakt. Stránky jsou zpracovány ve čtyřech jazycích (česky, anglicky, německy a rusky). Dlužno podotknout, že úplná verze stránek je pouze v češtině a němčině. V ruském jazyce se například nevyskytuje ceník služeb. Pouze kontakt je pak v anglické verzi. Ačkoliv jsou stránky vyhotoveny profesionálně, chybí zde pravidelná správa, kdy například v březnu roku 2015 visí v sekci *Ceny* ceník platný pro předchozí rok. Další slabinou je také chybějící rezervační systém pro přímé objednávky pobytů, který je kupříkladu u většiny konkurence samozřejmostí. Potenciální klient je odkázán pouze na telefonický či emailový kontakt, který ho může od závazné objednávky v konečném důsledku odlákat. S větším využitím internetu se pak pojí slibná možnost aktivity na dnes tak hojně využívaných sociálních sítích, především na síti Facebook. Eventuální přínosy z této aktivity mohou mnohознаčně přesáhnout vynaložené náklady (BIG association, 2015).

Společnost vůbec nevyužívá osobních prezentací na veletrzích. Firma se prezentuje pouze na konferencích cestovních kanceláří. Zde se ovšem místo případných zákazníků

setkává spíše tváří v tvář s konkurencí. Nedílnou, avšak často opomíjenou zájmovou skupinou je okolní společnost. Jedná se převážně o neziskové organizace či o obyvatele daného regionu. Podnik dbá o svou dobrou pověst a propagaci především na základě sponzoringu akcí v regionu. Nejvýznamnější sponzorovanou akcí je prestižní dějepisná soutěž českých a slovenských gymnázií pořádaná v Chebu, která má již 21 letou tradici. Sponzoring probíhá formou bezplatného ubytování účastníků a organizátorů soutěže po dobu jejího trvání. Dalšími sponzorovanými akcemi je každoroční Velikonoční běh ve Františkových Lázních či maturitní plesy chebských středních škol. Společnost sponzoruje dané akce nefinančně formou dárkových poukazů na ubytování či léčebné programy (Hrubý 2015).

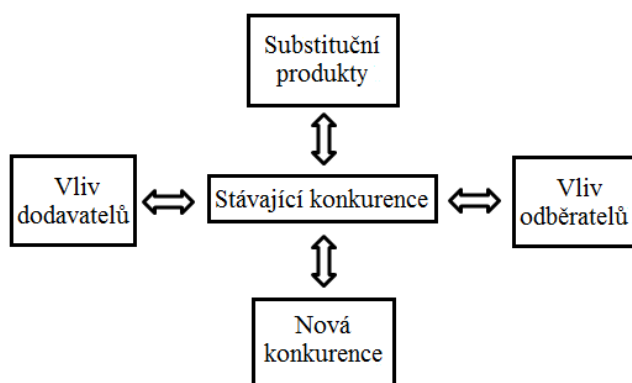
### **Distribuce**

Veškeré operace zajišťující doručení zboží či služby k cílovému zákazníkovi jsou realizovány jak pomocí přímých, tak i nepřímých cest. Přímé cesty jsou reprezentovány osobními objednávkami zákazníků, kteří je provádějí nejčastěji telefonáty nebo e-mailem. Zřídka se objeví objednávka realizována osobně přímo v hotelu. Nepřímý prodej služeb je zastoupen externími subjekty, mezi něž se řadí rezervační portály a cestovní kanceláře. Internetové portály fungují v distribučním kanále jako zprostředkovatelé, kteří danou službu nevlastní, jen umožňují její prodej. To znamená, že platby za nákup a případné reklamace jdou přímo za společností BIG association. Zcela opačná situace je u cestovních agentur, jež vystupují jako subjekt podobný maloobchodu. Maloobchodní charakter má za následek, že konečný spotřebitel platí za služby cestovní kanceláři, které pak podnik fakturuje co by svému odběrateli. Podobná situace je také při řešení zákaznických problémů, se kterými se obrací na cestovní kancelář a ta případně následně na společnost. O konkrétním výčtu spolupracujících firem a k tomu náležících informacích pojednává kapitola 2.4.4 Vliv odběratelů podniku (Hrubý, 2015).

## 2.3 Mikrookolí

Základní jednotkou mikrookolí je samotné odvětví, do kterého je podnik zařazen a ve kterém aktivně působí. Odvětví je určité uskupení podniků napříč ekonomikou, které zahrnuje firmy provádějící stejnou, či alespoň velice podobnou podnikatelskou činnost. Pro větší přehlednost byly zřízeny klasifikační skupiny. V rámci České republiky a celé EU se používá klasifikace NACE pocházející z mezinárodní klasifikace ISIC. Právě při analýze určitého odvětví dochází k rozboru jednotlivých faktorů, které úzce souvisí s konkurencí a konkurenčním postavením v daném odvětví. Mezi hlavní a nejvíce využívaný nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí, tedy i pro analýzu mikrookolí, patří Porterův model pěti sil. Tento model vymezuje v odvětví pět různých sil, viz obrázek č. 2, a zkoumá jejich působení na podnik, potažmo na celé odvětví (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Obr. č. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáčka a Slunčíka, 2012

### 2.3.1 Stávající konkurence

Jako první sílu určil Porter stávající konkurenci, někdy označovanou také jako konkurenční rivalitu. Pod tímto zdánlivě jednoznačným pojmem se ovšem skrývá širší vymezení. Jedná se o konkurenční boj v daném odvětví, přičemž největší důraz se klade především na porovnávání a určování nákladové složky, cen, inovací, služeb připadajících k produktu či na diferenciaci produktů. Intenzita samotné síly se odvíjí od velikosti trhu a jeho dynamiky růstu. Při určování síly stávající konkurence je možné klást si otázky typu: Je veden v daném odvětví silný konkurenční boj? Je trh ovládán jedním, nebo malou skupinou podniků? (Zikmund, 2011).



### **2.3.2 Potenciální konkurence**

Druhou konkurenční silou je možnost vstupu potenciální konkurence do daného odvětví. Tato hrozba je charakteristická především pro tu oblast trhu, kde firmy dosahují velkých zisků, nebo která je nová a progresivně rozvíjející se. Podniky uvažující o vstupu na trh musí zvážit především bariéry, regulaci vstupu na trh, používané patenty či know-how, distribuční a infrastrukturální problematiku, ochotu firem již působících na trhu a v neposlední řadě například také intenzitu loajality potencionálních zákazníků k zavedeným značkám (Zikmund, 2011).

### **2.3.3 Substituční produkty**

Třetí konkurenční silou jsou podle Porterova modelu substituční produkty. Jedná se o produkty, které svým charakterem nebo svoji funkčností zákazníkovi určitým způsobem nahrazují výrobky či služby, které již daná firma nabízí. Z těchto substitučních výrobků se stává forma konkurence, která může mít samozřejmě za následek pohyb cen a tedy i výnosů. Vyhnout se této situaci může firma určitou unikátností produktu, potažmo reklamou. Při rozboru vlivu těchto prvků by mělo dojít ke zkoumání věrnosti odběratele k produktu, nákladů na přechod k substitučnímu produktu apod. (Zikmund, 2011).

### **2.3.4 Vliv odběratelů**

Další konkurenční silou, která se podílí na vytváření konkurence v odvětví, je vyjednávací vliv zákazníků. Odběratelé směřují svůj tlak především na ovlivnění kvality a cen. Vliv se může projevit buď přímo, kdy vyjednává prodejce se zákazníkem, nebo nepřímo, kde zákazník svolí k odebírání menšího objemu či postupně přechází ke službám konkurenčních firem na trhu. Síla odběratelů mimo jiné roste společně s úrovní jejich informovanosti, s počtem substitutů a standardizací výrobku (Zikmund, 2011).

### **2.3.5 Vliv dodavatelů**

Poslední z pěti sil je vyjednávací síla dodavatelů. Síla dodavatelů se zvětšuje, pokud je na trhu malé množství dodavatelů, pokud jsou odběratelé přímo závislí pouze na dodávané produkci a pokud nejsou odběratelé dostatečně informováni. Snížení dodavatelského vlivu lze uskutečnit například nalezením alternativního dodavatele či

substitučního produktu nebo posílením informovanosti o konkurenci mezi dodavateli, a to i za hranicemi daného regionu (Zikmund, 2011).

## 2.4 Mikrookolí společnosti BIG association

### 2.4.1 Stávající konkurence podniku

Stávající konkurence společnosti může mít mezinárodní, národní, krajský, okresní či místní charakter. Pro účely této práce je analýza konkurence zaměřena pouze na konkurenci v samotném městě. Ve Františkových Lázních je dle Českého statistického úřadu (2014) v provozu 50 ubytovacích zařízení z celkových 190 v celém okrese Cheb. Podnik mezi svou hlavní konkurenci řadí společnosti a jejich ubytovací zařízení vyobrazené v tabulce č. 7 níže. Tyto společnosti nabízejí stejné služby, tedy ubytovací zařízení formou tří až čtyřhvězdičkových hotelů s lázeňskou péčí. Dalším důvodem koncentrace na tyto zařízení je jejich kapacita, kdy jsou zároveň dle grafu č. 1 třemi největšími ubytovateli co do počtu lůžek. Výčet dalších konkurenčních společností je uveden v příloze C.

Tab. č. 7: Seznam vybraných ubytovacích zařízení dle vlastníků

Vlastník	Portfolio provozoven
Lázně Františkovy Lázně, a.s.	Lázeňský dům: Pawlik; Savoy; Dr. Adler; Goethe
	Lázeňský hotel: Metropol; Imperial; Tři Lilie
	Lázeňský ústav Belvedere
CPI Hotels, a.s.	SPA&KUR Hotel: Harvey; Praha
FRANCIS PALACE s.r.o.	Hotel: Reza; Francis Palace

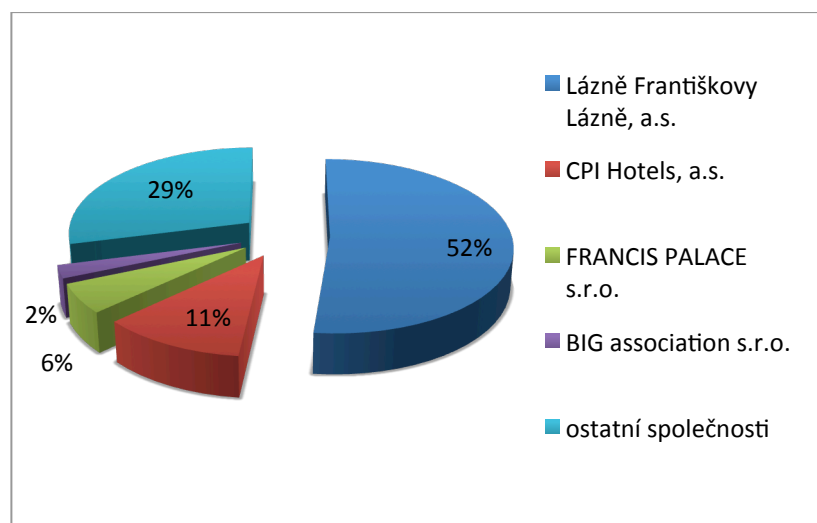
Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015

Největším konkurentem je akciová společnost Lázně Františkovy Lázně, která je zároveň největší soukromou lázeňskou společností v České republice. Firma vlastní a provozuje osm ubytovacích zařízení a disponuje tak 1 500 lůžky, což je dle grafu níže 52 % všech disponibilních lůžek ve městě. Kromě kapacity je konkurenční výhodou také vlastnictví Aquafora, největšího akvaparku českých lázní s 1 570 m<sup>2</sup> vodní plochy, saunou, fitcentrem aj. I přesto, že akvapark značně rozšiřuje portfolio nabízených služeb, z ekonomického hlediska je dlouhodobě nevýdělečný a jsou zde nutné pouze dotace ze strany akciové společnosti. Dalším konkurentem je společnost CPI Hotels, a.s., jež provozuje dvě ubytovací zařízení s kapacitou 330 lůžek

(11 % všech) a společnost FRANCIS PALACE s.r.o. s cca 160 lůžky (6 % všech). Jednou z konkurenčních výhod pramenících z dostupných prostor výše zmíněných společností je širší portfolio služeb, jako například možnost pořádání konferencí či seminářů pro tuzemskou i zahraniční firemní klientelu, vlastní kadeřnictví aj. (ČSÚ, 2014; Lázně Františkovy Lázně, 2015).

Dle slov manažera hotelu provozovny, pana Hrubého (2015), dochází i ke spolupráci mezi hotely, například společnost aktivně spolupracuje s CPI Hotels, a.s. Jedná se o spolupráci při naplněných kapacitách, kdy si firmy navzájem předávají klienty za určitou provizi. Další vzájemná spolupráce probíhá také s přilehlými hotely při potřebě pronájmu parkovacích míst. Naopak negativní zkušenost byla v minulosti se společností Lázně Františkovy Lázně, s níž chtěla firma vyjednat určité cenově výhodnější vstupné do akvaparku. Žádost byla nicméně razantně zamítnuta a bylo dodáno, že v důsledku konkurenčního boje nelze vyhovět.

Graf č. 1: Podíl lůžek vybraných společností ve Františkovských Lázních

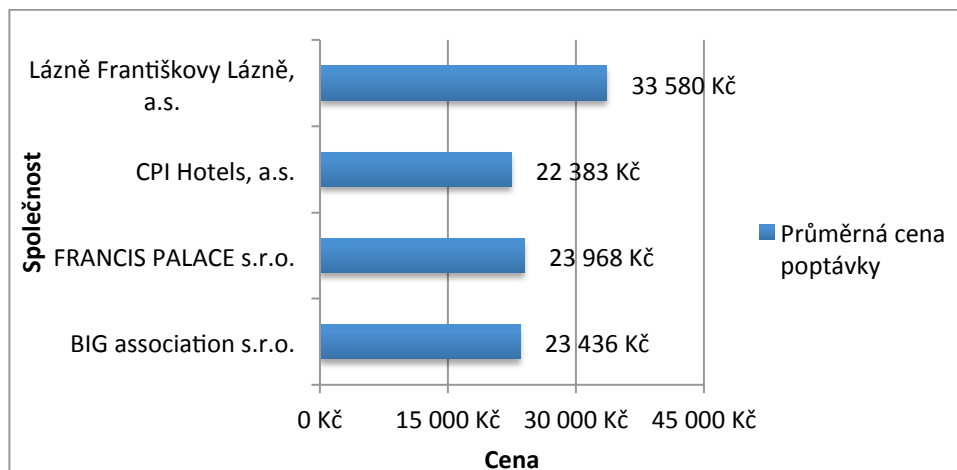


Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015

Boj o zákazníky probíhá především v oblasti nabízených služeb a stanovování cen. K problematice cen bylo vytvořeno šetření, kdy byla rozeslána konkrétní poptávka na pobyt pro dvě osoby ve standardním dvoulůžkovém pokoji, v termínu od 07. 07. 2015 do 14. 07. 2015, se třemi léčebnými procedurami za den, lékařskou prohlídkou a plnou penzí. Vzhledem k faktu, že společnosti vlastní více ubytovacích zařízeních, byla vypočítána průměrná cena reprezentující danou společnost. Výsledky jsou vyobrazeny na grafu č. 2 níže. Na jejich základě lze říci, že až na společnost Lázně Františkovy

Lázně je cenová hladina všech konkurentů vyrovnaná. Nedochází zde tedy k záměrnému snižování cen za účelem získávání zákazníků na úkor konkurence.

Graf č. 2: Cenové porovnání společností dle konkrétní poptávky<sup>2</sup>



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zvolený podnik může konkurovat především svým moderním vybavením a přítomností všech služeb v provozovně. Mezi další konkurenční výhodu lze zařadit přijatelnou cenovou politiku. Za konkurenčními podniky naopak zaostává v počtu provozoven, tedy lůžek. Dále v šíři služeb, jako je pořádání konferencí, které vyžadují prostory navíc.

#### 2.4.2 Potenciální konkurence podniku

Vstup nové konkurence v oblasti lázeňských ubytovacích zařízení je velice komplikovanou záležitostí. Největší bariérou je nákladová stránka, kdy výstavba nového hotelu se pohybuje včetně potřebného vybavení v řádech desítek milionů korun. Další překážkou je také pořízení pozemku, kde by bylo možné stavět, a kde se vyskytuje přírodní léčivý zdroj. V centru města je ovšem minimum takovýchto volných ploch, a tak určitou alternativou je kupříkladu rekonstrukce nevyužívaných budov. Většina staveb je převážně ve vlastnictví společnosti Lázně Františkovy Lázně zvažující jejich odprodej. Nicméně i zde se musí počítat s nemalou finanční investicí. Ačkoliv začátek podnikání není legislativně nikterak více omezen, získání statutu nestátního zdravotního zařízení či uzavření smluv s pojišťovnami s sebou přináší věcné a technické požadavky na provoz. Další bariérou může být také získávání zákaznické a odběratelské základny v prvních rocích podnikání. Vyjednávání především se zahraničními cestovními kancelářemi je časově náročnou záležitostí, které nepřispívají

<sup>2</sup> Pro případný přepočít cen byl použit kurz 27 Kč/€

ani smlouvy s již existujícími podniky. V neposlední řadě je třeba zmínit také potřebu kvalifikovaného personálu, u něhož je navíc nutnost dostatečného zaškolení, což si vyžádá další náklady a čas (Hrubý, 2015).

#### **2.4.3 Substituční produkty podniku**

Vzhledem k charakteru služeb, které firma svým zákazníkům poskytuje, může docházet snadno k substitučnímu efektu. Pobyty za účelem lázeňské péče čelí v posledních letech fenoménu v podobě wellness pobytů. „*Pojem wellness můžeme chápat jako synonymum zdravého životního stylu. Odborníci o wellness mluví jako o kultuře těla, duše a mysli. Slovo wellness vzniklo ze spojení anglických slov wellbeing a fitness a jeho volný překlad znamená být v pohodě a fit nebo dobré zdraví. Na zdraví je však nahlíženo jako na komplexní fyzickou, sociální a duševní pohodu a nejen jako na absenci nemoci*“ (Poděbradský, 2008, s. 7).

Lázeňská péče se od wellness liší v první řadě přítomností léčivých zdrojů. Na rozdíl od wellness provozoven musí být v lázeňském zařízení fyzická přítomnost některého přírodního léčivého zdroje, například pramene. Pokud ovšem zákazník uvažuje o léčebném pobytu, jakožto o formě relaxace, jeví se wellness zásluhou lepších cenových podmínek jako přijatelnější volba. Vzhledem ke klientele vybrané společnosti, která vyhledává na doporučení lékařů přímo lázeňskou péči, lze v současnosti hovořit pouze jako o potenciální hrozbě tohoto substitutu. Větší riziko substituce by se dalo očekávat ze strany tuzemců. Češi ovšem nevyužívají služeb firmy k léčebným pobytům, a tak i zde nelze mluvit o přímé hrozbě. Určitá opatření lze shledat u ostatních podniků zaměřených z větší části na tuzemce, u kterých se dá vyzorovat postupné zařazování tzv. wellness balíčků do svých nabídek (Hrubý, 2015; Poděbradský, 2008).

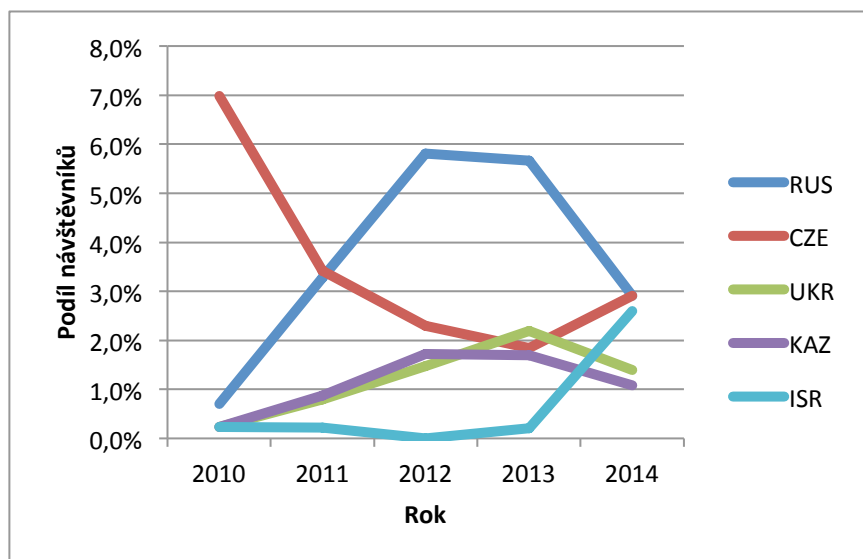
#### **2.4.4 Vliv odběratelů podniku**

Odběratelé jsou vzhledem ke specifiku cestovního ruchu pro účely této práce rozděleni na dvě části. První část se zaměřuje na všechny zákazníky provozovny, druhá vychází z rozdělení dle distribuce. V druhém případě dochází k rozdělení zákazníků na privát (přímé objednávky) a na cestovní kanceláře a internetové portály.

## Zákazníci

I přesto, že služby nabízené hotelem jsou z velké části zakoupeny cestovními kancelářemi, nejdůležitějším subjektem je samotný zákazník, který danou službu spotřebovává. Pro zvolení podnikové strategie je důležitý především rozbor dle demografických a geografických kritérií. Absolutní majoritu mezi zeměmi, odkud hosté pocházejí, zaujímá Spolková republika Německo (SRN). Za posledních pět let tvoří německá klientela v průměru 86,5 % zákazníků. Díky takto vysokému podílu je nezbytné také zaměření na demografii, které se věnuje blíže kapitola 2.6.2 Sociálně-demografické okolí podniku. Vývoj podílu zbylé části zákazníků dle národností je vyobrazen na grafu č. 3 níže (interní zdroje, 2015).

Graf č. 3: Podíl návštěvníků dle národností, 2010 – 2014 (mimo SRN)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

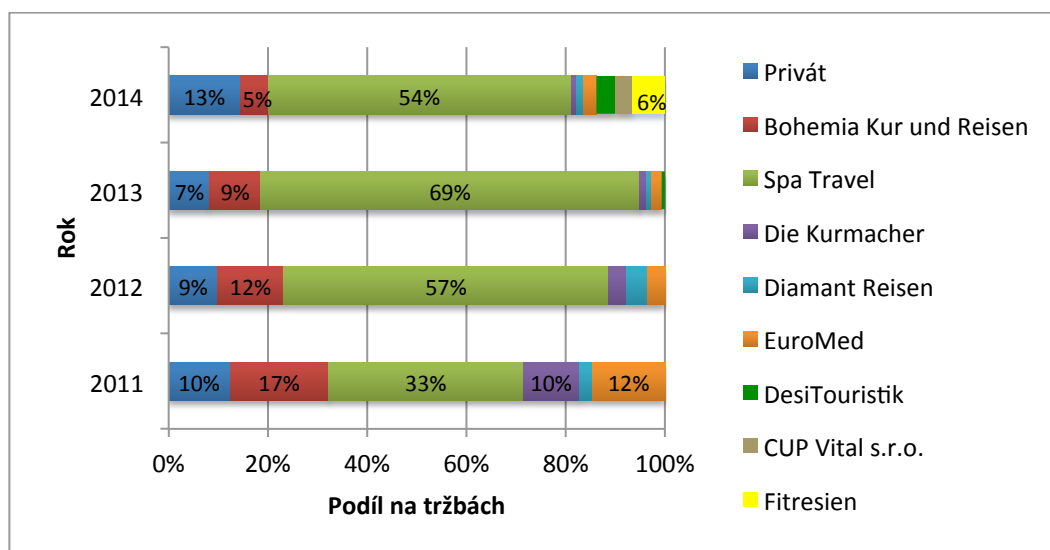
Od roku 2013 se společnost setkává s úbytkem návštěvníků z východní Evropy a Asie, konkrétně z Ukrajiny, Kazachstánu a Ruska. Příčinnou tohoto poklesu jsou především geopolitické události na východě Ukrajiny, které postihly cestovní ruch obecně. Nicméně na vývoji je možné také vidět určitou kompenzaci tohoto poklesu především tuzemskými návštěvníky a zákazníky z blízkovýchodního Izraele. U české klientely se jedná především o firmy, které zde ubytovávají své zaměstnance. U izraelských občanů se jednalo čistě o lázeňské pobyty. Minulý čas je použit z důvodu špatné spolupráce s pražskou cestovní agenturou, která izraelskou klientelu zajišťovala. Podnik má za touto společností nezaplacené pohledávky a marně se ji snaží kontaktovat. Navíc

na rok 2015 nemá zatím nasmlouvaného žádného partnera se zaměřením na tento trh (interní zdroje, 2015).

### Zprostředkovatelé a cestovní agentury

Podstatný vliv na podnik mají odběratelé, respektive zprostředkovatelé ve formě cestovních agentur a internetových portálů. Pro společnost je důležité srovnání těchto subjektů především dle výkonů. Níže je možné vidět grafické srovnání jednotlivých firem dle podílu na tržbách. V grafu č. 4 jsou pro přehlednost zastoupeny pouze firmy, které se v období 2011 – 2014 podílely alespoň v jednom roce minimálně na 1 % tržeb. Z vývoje je možné vysledovat markantní dominanci firmy Spa Travel podílející se každoročně v průměru na polovině tržeb. Společnost je si této reality vědoma, a tak lze zaznamenat postupnou diverzifikaci portfolia odběratelů. Je ovšem nutné, aby tento proces neměl vliv na objem celkových tržeb. Dále je znatelný také nárůst přímých objednávek, neboli privátů, které jsou pro firmu kvůli nulové provizi výhodnější. Nutno ovšem podotknout, že v přímých objednávkách jsou zahrnuty také objednávky přes spolupracující internetové portály, nicméně jejich podíl je cca 10 % z těchto přímých objednávek. Důležitým vývojem v podílech na tržbách je především přibývající množství spolupracujících firem. Od roku 2011 se počet cestovních kanceláří s podílem na tržbách větším než 1 % zvednul z pěti na osm. Hlavním přínosem tohoto trendu je eliminace rizik vyplývajících z malého počtu odběratelů (interní zdroje, 2015).

Graf č. 4: Podíly cestovních kanceláří na tržbách, 2011 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Smlouvy s jednotlivými kanceláři a portály jsou uzavírány vždy do konce kalendářního roku, kdy obsahem smlouvy jsou především provize. U internetových portálů se jedná o zprostředkovatelské provize, u cestovních kanceláří by se dalo vzhledem k charakteru odběratelského vztahu hovořit spíše o individuálních cenách, za které je kancelářím fakturováno. Právě při vyjednávání o provizích lze shledat značnou vyjednávací sílu odběratelů. Dále využívají odběratelé svůj vliv v prodlužování termínu splatnosti faktur. Seznam cestovních kanceláří s uzavřenou smlouvou na rok 2015 včetně provizí je k nahlédnutí v příloze D (interní zdroje, 2015).

#### **2.4.5 Vliv dodavatelů podniku**

Volba správných dodavatelů je jedním ze základních faktorů úspěšného chodu společnosti. Mezi základní požadavky při výběru dodavatelů materiálu či služeb patří v první řadě spolehlivost, včasnost, kvalita, cena apod. Podnik si veškeré dodavatele váže smluvně, a to především k určení platebních podmínek, výhodnějších cen a servisu, který je dodavatelem poskytován. Servisem je myšleno například poskytování mrazáků, chladicích boxů či kávovarů, které má společnost zdarma vypůjčené po dobu trvání spolupráce a nemusí do nich tedy investovat vlastní zdroje. Servisem je také kupříkladu myšlena nepřetržitá podpora využívána především u správců internetové a telefonní sítě či u rezervačních a pokladních systémů. Prakticky u všech dodavatelů lze říci, že jsou snadno zaměnitelní za jiné a chod podniku na nich není tedy přímo závislý. Jedinou výjimku tvoří společnost MECOTEC GmbH, která je výrobcem a poskytovatelem servisu ke kryokomorě. Pokud chce společnost prodlužovat záruku a vzhledem k jedinečnosti přístroje musí být servis kryokomory prováděn právě výše zmíněnou německou společností, i přes fakt, že na českém trhu je již mnoho firem zajišťujících stejné služby levněji (Hrubý 2015).

Společnost má cca 80 % svých dodavatelů místních, tedy z Karlovarského kraje, což umožňuje především větší flexibilitu dodávek. Objednávky realizuje samotný personál, u nákladnějších či rozsáhlejších objednávek je nutný souhlas manažera či jednatelů. Obecně lze dodavatele rozdělit na dvě skupiny, a to na dodavatele materiálu či surovin a na dodavatele služeb. Seznam předních dodavatelů s popisem oblasti dodávek je k nahlédnutí v příloze E (Hrubý 2015; interní zdroje, 2015).



## 2.5 Makrookolí

Další uskupení faktorů, které ovlivňuje podnik z vnějšího okolí je po mikrookolí také makrookolí podniku. Dle Synka a Kislingerové (2010) se jedná především o faktory:

- geografické,
- sociálně-demografické,
- politicko-legislativní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- kulturně historické aj.

Jednotlivé prvky okolí nicméně nepůsobí na podnik každý zvlášť, ale jejich působení se slučuje, či se navzájem ovlivňují. Ne všechny faktory také působí na podnik stejnou intenzitou, zde se rozlišuje například druh podnikání. Pro samotnou firmu je tedy velice důležité, aby důsledně analyzovala jednotlivé prvky a definovala, které jsou stěžejní právě pro ni samotnou. Požadavkem na tuto analýzu je také, aby probíhala průběžně, poněvadž faktory jsou dynamické a mění svůj charakter v čase. Správná analýza dopadu makrookolí na podnik často představuje základní prvek úspěšnosti podniku (Synek a Kislingerová, 2010).

### 2.5.1 Geografické okolí

Lokalizace podniku je jednou ze základních otázek, kterou si každý začínající podnikatel musí uvědomit, poněvadž rozhodnutí o geografické poloze bude mít velký dopad na další aktivity po celou dobu existence podniku. Největší důsledek rozhodnutí bude patrný prvořadě na zisku a nákladech společnosti. *„Při výběru místa podnikání musí podniky brát v úvahu následující faktory:*

- *rostoucí trhy (poptávka v dané oblasti);*
- *blízkost trhů;*
- *komunikační - slouží na podporu přístupu trhů – jedná se nejenom o komunikaci, ale celé informační technologie;*
- *blízkost surovin - zejména v případě, že se jedná o těžké suroviny ve velkých objemech, které ovlivňují výrobní náklady, resp. celý produkční proces;*

- *nízké pracovní náklady a dostupnost kvalifikované pracovní síly - některá odvětví vyžadují vysoce kvalifikované pracovníky, jiná naopak levnou pracovní sílu, ochotnou pracovat za nízkou mzdou;*
- *dostupnost potřebné energie - vyhledávány jsou lokality, které umožňují vyjednat výhodnou cenu;*
- *dostupnost pozemků - půda se ve vyspělých zemích stává omezujícím faktorem dalšího rozvoje;*
- *vládní pobídky - mohou výrazně snížit lokalizační náklady v určitých oblastech“* (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 56 – 57).

Mezi další konkrétnější prvky pro rozhodování lze zařadit například ceny nájemného, dostupnost parkovacích míst, dopravní vytížení, dostupnost, viditelnost, sousedství a přístup ke konkurenci, dodavatelům či odběratelům. Do geografického okolí je nutno zařadit také přírodní podmínky dané lokality (Dvořáček a Slunčík, 2012).

### **2.5.2 Sociálně-demografické okolí**

V současné době začíná vystupovat do popředí zájem firem pozitivně ovlivňovat společnost. Tato společenská aktivita firem ovšem narušuje do značné míry samotné hospodaření firem, které je založeno na maximalizaci zisku a jiných mikroekonomických hodnotách. Společenská odpovědnost organizace by tedy měla vycházet z respektování požadavků všech stakeholderů, přičemž podnik musí udělat jakýsi kompromis mezi ekonomickým a sociální uvažováním, cítěním, aby byl schopen vyhovět těmto zájmovým skupinám (Veber, 2009).

Další vymezení tohoto okolí je za pomoci demografické analýzy, což je zjednodušeně řečeno statistická analýza zabývající se obyvatelstvem. Při této analýze je kladen důraz především na zkoumání velikosti a vývoje věkové struktury obyvatelstva, populace případně pohybu obyvatelstva. Mezi kvalitativní veličiny patří kupříkladu kvalita života, mobilita a vzdělání, které společně s ostatními veličinami stimulují velikost poptávky a napomáhají podnikům k lepšímu poznání struktury současných i potenciálních zákazníků, eventuálně zaměstnanců (Dvořáček a Slunčík, 2012).

### **2.5.3 Politicko-legislativní okolí**

Politicko-legislativní okolí bývá často děleno na dvě okolí, nicméně je faktem, že jednotlivé politické strany či hnutí si své názory vynucují právě pomocí práva. Samotné

politické faktory jsou jakýmsi prvkem, který vzniká na základě politických programů, koaličních a opozičních dohod. Tyto faktory působí na stát a podnikatelské prostředí, dynamicky, což znamená, že se vyvíjejí v čase a jsou ovlivňovány především vládnoucí či opoziční politickou garniturou. Intenzita této dynamiky je přímo závislá především na stabilitě a důvěře vládě. Podnik ovlivňuje dále také komunální politika, působící svými silami především na obecní a krajské úrovni. Na opačné straně působí na podnik aktivity související s mezinárodní politikou, mezi které patří například mezinárodní dohody, sankce či přistoupení dané země k nadnárodnímu uskupení. Pokud se stává stát součástí určitého partnerského uskupení, často podřizuje své právní potažmo ekonomické normy právě tomuto nadnárodnímu celku (Sedláčková a Buchta, 2006; Synek a Kislingerová, 2010).

Konkrétním a zároveň nejdůležitějším vlivem legislativního okolí jsou právní normy. Právní norma je „*pravidlo chování, které je vyjádřeno zvláštní, státem uznanou formou (má podobu některého z pramenů práva), a jehož zachování je státní mocí vynutitelné*“ (Businesscenter.cz, 2014). Jak lze vyčíst z definice, jedná se především o právní rámec pravidel chování, které musí podniky dodržovat. Soubor těchto norem tvoří právní předpis, který se spolupodílí na vytváření právního řádu. Mezi právní předpisy lze zařadit zákony, nařízení a normy. Hlavními právními předpisy, které zásadně ovlivňují podnikatelské prostředí, jsou obchodní, občanské a pracovní právo. Mezi konkrétní politicko-legislativní aktivity lze zařadit:

- úpravu daňových zákonů,
- antimonopolní regulace,
- cenovou politiku,
- ochranu spotřebitele,
- ochranu životního prostředí,
- regulaci zahraničního obchodu (Synek a Kislingerová, 2010).

#### **2.5.4 Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí vyplývá ze základních poznatků ekonomického rozvoje a je považováno za okolí s vůbec největším významem a dopadem pro vykonávání podnikatelské aktivity. Veškeré podnikatelské aktivity od nákupu výrobních faktorů a materiálu po prodej služeb a výrobků se uskutečňují na určitém trhu, který je součástí národního hospodářství dané země. Jednotlivé prvky hospodářství nejlépe charakterizují

makroekonomické indikátory, jež jsou navzájem spjaty. Pro firmy je nejdůležitější odhad trendu vývoje těchto makroekonomických veličin a přizpůsobení firemních aktivit právě tomuto trendu. Včasné přizpůsobení ekonomickému vývoji může mít pozitivní dopad na ziskovost podniku, efektivní využití investičních činností aj. (Synek a Kislingerová, 2010) .

### **Hrubý domácí produkt**

*„Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Může být definován, resp. spočten produkční, výdajovou a důchodovou metodou“ (ČSÚ, 2013).*

Úzkou souvislost s hodnotou HDP má tzv. hospodářský cyklus, což je fluktuace reálného produktu v celé ekonomice, případně v jednotlivých odvětvích. Tyto výkyvy mohou mít krátkodobý (několikaměsíční), střednědobý (několikarocní) a dlouhodobý (50 – 60 let) charakter. Fluktuace je v praxi měřena pomocí meziročního srovnávání čtvrtletního HDP. V hospodářských cyklech se střídají dvě fáze, a to růst (expanze) a pokles (recese). Tyto fáze mají přímý vliv na podniky, kterým ve fázi recese například rostou zásoby, či se snižuje zisk. Dalším neblahým jevem je například růst nezaměstnanosti, omezování investic apod. U fáze růstu je situace logická opačná (Helísek, 2002).

### **Inflace**

Inflace je růst všeobecné cenové hladiny. Opačný efekt, tedy pokles všeobecné cenové hladiny, se nazývá deflace. Vývoj cenové hladiny se nejčastěji uvádí ve formě míry inflace v %, což je tempo růstu cenové hladiny mezi dvěma obdobími. V praxi inflace působí především na zboží a služby, kdy dochází k nárůstu jejich ceny. Neznamená to ovšem, že si lze při inflaci kupovat stále menší množství zboží. S rostoucí hladinou zboží rostou také ceny výrobních faktorů, tedy i práce, což je například mzda pracovníka. Nutno ovšem podotknout, že růst cen práce a ostatních výrobních faktorů se projevuje s mírným zpožděním. Cenovou hladinu představují průměrné úrovně cen předem zvoleného souboru statků. K určení cenové hladiny se využívá index spotřebitelských cen, index cen výrobců a deflátor HDP (Helísek, 2002).

Mezi důsledky změn cenové hladiny patří především vliv na reálnou výši důchodu, na náklady spojené s přečechováním zboží a na velikost úspor. Vůbec největší vliv má inflace na destabilizaci ekonomické aktivity na základě nejistého ekonomického prostředí v dané ekonomice, což má za následek pokles investic. Tato nejistota je vyvolána především velkým rozdílem mezi očekávanou a skutečnou mírou inflace (Helísek, 2002).

### **Měnový kurz**

Směnný kurz je cena jedné národní peněžní jednotky vyjádřená jinou národní peněžní jednotkou. V praxi se lze nejčastěji setkat s takzvaným bilaterálním vyjádřením, tedy, že se jedná o vzájemné vyjádření pouze dvou měn, nikoliv více. Směnný kurz lze vyjádřit dvojím způsobem, a to přímým nebo nepřímým záznamem. U přímého záznamu je jedna zahraniční peněžní jednotka vyjádřena v domácí měně ( $1 \text{ €} = 27,50 \text{ Kč}$ ). U nepřímého záznamu je situace zcela opačná ( $1 \text{ Kč} = 0,0363 \text{ €}$ ). Konkrétní měnové kurzy působí především na podniky, které platí nebo přijímají platby za své výrobky a služby v cizí měně. V ekonomické teorii se stanovení kurzu řídí poptávkou a nabídkou peněžních fondů v dané měně v důsledku odlišné očekávané míry výnosnosti finančních aktiv. V konkrétní realitě na kurzy měn působí dále platby při mezinárodních obchodech výrobků a služeb, kurzové intervence aj. Kurzové intervence jsou řízeny převážně rozhodnutím centrálních bank, které pomocí snižování či zvyšování svých měnových rezerv znehodnocují (devalvace) respektive zhodnocují (revalvace) domácí měnu. Tato regulace má za následek změny v čistém exportu, cenové hladině, zaměstnanosti atd. (Helísek, 2002).

Na základě cenových podmínek v mezinárodním obchodu lze vysvětlit a stanovit měnový kurz pomocí parity kupních sil (PPP). Teorie parity kupních říká, že změny cen a kurzů se zastaví v okamžiku, kdy při daném měnovém kurzu bude zboží ve všech zemích ohodnoceno stejnou cenou, přepočítanou v jedné měně. Podobně jako u analýzy inflace, i zde se pracuje se spotřebním košem, ve kterém jsou ovšem obsažené shodné výrobky a služby z obou porovnávaných zemí. Absolutní verze PPP určuje měnový kurz pomocí poměru domácí a zahraniční cenové hladiny. Reálný kurz těchto dvou měn by měl směřovat k vypočtené hodnotě pomocí PPP. V realitě se však vyskytují různé překážky mezinárodního obchodu v podobě nákladů na přepravu zboží, jeho neobchodovatelnost a aktivitě subjektů na měnových trzích, které tuto rovnost oddalují.

Relativní verze PPP pracuje se změnou měnového kurzu, jež se rovná rozdílu měr domácí a zahraniční inflace (Helísek, 2002).

### **Daňová zátěž**

*„Daň je povinná zákonem určená platba do veřejného rozpočtu, která se vyznačuje neúčelovostí a neekvivalentností tzn., ukládá se jako jednostranná povinnost bez nároku plátce na plnění ze strany státu. Daně jsou placené pravidelně v určitých intervalech nebo při určitých okolnostech. Pro posouzení ekonomického vlivu daní a jejich třídního dopadu je důležité zjištění daňového zdroje, tj. té složky prvotního rozdělení daňového důchodu, která je daní postihována. Zdrojem daní jsou mzdy, důchody malovýrobci, zisk a renta; v krajních případech je postihován nejen výnos kapitálu, ale i sám kapitál“* (Šindelka, 2001).

Daně se (v ČR) dělí dle vztahu k důchodu na:

- přímé: daně z příjmu (fyzických a právnických osob), daně majetkové (z nemovitých věcí, dědická, darovací, silniční, z převodu nemovitosti a z nabytí nemovitých věcí) - poplatník platí daň sám na svůj účet;
- nepřímé: univerzální daň (daň z přidané hodnoty), selektivní daně (spotřební a ekologická) - plátce platí daň na poplatníkův účet (Marková, 2015).

Daně slouží k posílení příjmové stránky státního rozpočtu, nicméně výše zdanění se musí pohybovat v přípustných mezích, aby nedocházelo k demotivaci ze strany podnikatelského sektoru. Stát, zejména pak vládní garnitura, může také určit podmínky a pravidla, známé jako daňové úlevy a odpočty, vedoucí ke snížení daně pro samotné podniky. Jednou z možností jsou například charitativní, kulturní a výzkumné podpory ze strany podniků. Výše daně a celá daňová správa je ovlivněna elementárně stavem ekonomiky, politickými tlaky či harmonizací v souladu s iniciativou nadnárodních uskupení. Pro mezinárodní srovnání je využíván ukazatel daňové kvóty, jež dává do poměru sumu vybraných daní s HDP země za dané období, a umožňuje tak srovnávání různě velkých a výkonných ekonomik (Dvořáček a Slunčík, 2012).

### **Nezaměstnanost**

Posledním faktorem spadající do ekonomického okolí je pro účely této práce nezaměstnanost. Ačkoliv se jedná o makroekonomickou veličinu, její vliv lze pozorovat

také u sociálního okolí, kde podnik vytvářením pracovních příležitostí napomáhá snižování nezaměstnanosti a uspokojuje tak požadavky stakeholderů. (Veber, 2009).

Nezaměstnanost je stav v ekonomice, kdy část ekonomicky schopných obyvatel si nechce nebo nemůže najít placené zaměstnání. V praxi se pro vyjádření používá nejčastěji míra nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných na ekonomicky aktivním obyvatelstvu vyjádřený v %). Nezaměstnanost působí na ekonomiku především v podobě ztráty produkce. Dalším dopadem jsou sociální důsledky, mezi které lze zařadit patologické jevy, radikalizaci, psychické zatížení aj. (Helísek, 2002).

Nezaměstnanost se dělí na:

- frikční - krátkodobá, způsobená pohybem pracovníků na trhu;
- strukturální - střednědobá, vytvořená díky útlumu odvětví v ekonomice;
- cyklickou - doba i charakter jsou odvozeny od hospodářských cyklů;
- sezónní - krátkodobá, vyskytující se v odvětvích se sezónním charakterem (Helísek, 2002).

### **2.5.5 Ekologické okolí**

Ekologická zodpovědnost firem je jedním z faktorů, který nabývá v posledních letech na své důležitosti. Právě dodržování ekologických norem je pod velkým dohledem nejen státních orgánů, ale také občanských hnutí a sdružení. Pokud firma zodpovědně třídí odpad, recykluje obaly či vyrábí ekologicky nezávadné produkty, buduje si dobré jméno vzhledem k životnímu prostředí, na které čím dál více přihlížejí i samotní zákazníci (Synek a Kislingerová, 2010).

### **2.5.6 Technologické okolí**

Změny v technickém a technologickém okolí mohou pozitivně ovlivnit ekonomickou stránku podniku. Sledování trendu v technologiích umožňuje podnikům získání konkurenční výhody. Podniky by se měly zaměřovat na vlivy nových technologií na výrobní procesy, možnosti implementace výsledků vědy a výzkumu, vládní podpory výzkumu a vývoje aj., i přesto, že zařazení nových technologií mnohdy vyžaduje velké počáteční investice (Sedláčková a Buchta, 2006).

### **2.5.7 Kulturně historické okolí**

Kulturně historické okolí se formuje po několik desítek let, kdy jeho dopad je znatelný jak na obyvatelstvu, tak na hospodářsko-technologickém rozvoji. Vůbec největší dopad má toto okolí na firmy, jejichž podnikání se přímo váže na konkrétní kulturně historické místo či událost. Jedná se například o rodinné firmy, které využívají dlouholeté tradice, či podniky působící v cestovním ruchu, jež naopak využívají konkrétního místa a jeho *genia loci* (Sedláčková a Buchta, 2006).

## **2.6 Makrookolí společnosti BIG association**

### **2.6.1 Geografické okolí podniku**

Sídlo společnosti BIG association se nachází v Karlových Varech v Lázeňské ulici, kde mají kanceláře jednatelé podniku. Nicméně sídlo lázeňského hotelu Brussel, tedy jediné provozovny společnosti, se nalézá ve Františkových Lázních, konkrétně v ulici Anglická 515/4A. Vzdálenost mezi těmito místy je zhruba 50 km. Analýza geografické polohy je pro společnost důležitá především vzhledem k provozovně, poněvadž zákazníci jsou při dopravě vázány na silniční, železniční či leteckou dopravní síť. Františkovy Lázně spadají dle územního dělení CZ-NUTS 3 pod Karlovarský kraj a jsou vzdálené necelých 10 km od bývalého okresního města Cheb (interní zdroje, 2015; RISY, 2015).

Silniční spojení se zbytkem republiky je možné při využití nově vystavěné rychlostní silnice R6, či po silnici první třídy číslo 21. Rychlostní silnice R6, dokončená v roce 2012, spojuje Cheb s Karlovými Vary. Okolo roku 2030 by navíc měla být dostavěna kompletní dálnice spojující Cheb a Prahu, čímž by se značně zrychlilo a zkomfortnilo cestování. Druhou možností je využití spojení směrem na Plzeňsko, kde se nachází páteřní dálnice D5 spojující Plzeňský kraj a německé Bavorsko. V okolí 20 kilometrů od Františkových Lázní se nachází také čtyři hraniční přechody, konkrétně Svatý Kříž, Pomezí, Selb a Vojtanov, které spojují Karlovarsko se spolkovými zeměmi Bavorsko a Sasko - dálnice A93 a A72 (Google maps, 2015; Sedláček, 2012).

Další spojení je možné s využitím železniční dopravy. Na konci III. tranzitního železničního koridoru je navázaná trať z Chebu do Františkových Lázní. Ze stanice Cheb je možné využít 12x denně rychlíkové spojení směrem na Prahu a do SRN. Podobně jako u silniční dopravy, tak také u té železniční je plánovaná rekonstrukce,



konkrétně elektrifikace trati. Výstavba by zajistila rychlejší spojení z Norimberku a Drážďan. Dle slov chebského místostarosty Pavla Hojdy je možné dokončení této stavby v horizontu čtyř až pěti let (ČD, 2015; ČTK, 2015a).

Poslední možností je letecká doprava, jež vzhledem ke vzdálenosti letišť od Františkových Lázní musí být beztak kombinovaná s jednou z výše uvedených možností přepravy. Nejbližší mezinárodní letiště se nachází u Karlových Varů. Pravidelné linky v současnosti létají díky úbytku ruských pasažérů pouze třikrát týdně (dříve 10 letů), a to pouze do ruských měst Petrohrad a Moskva. Úbytek se ovšem snaží vedení letiště vykompenzovat zavedením linek z Německa a Velké Británie, se zaměřením na bonitní klientelu. Druhým letištěm je Letiště Václava Havla v Praze, jehož destinace se nachází takřka po celém světě. Nejbližším letištěm v sousedním Německu je mezinárodní letiště v Drážďanech, které provozuje pravidelné vnitrostátní linky a linky do Moskvy a Krasnodaru (Dresden Airport, 2015; Plechatá, 2015; Vagaday, 2015).

### **2.6.2 Sociálně-demografické okolí podniku**

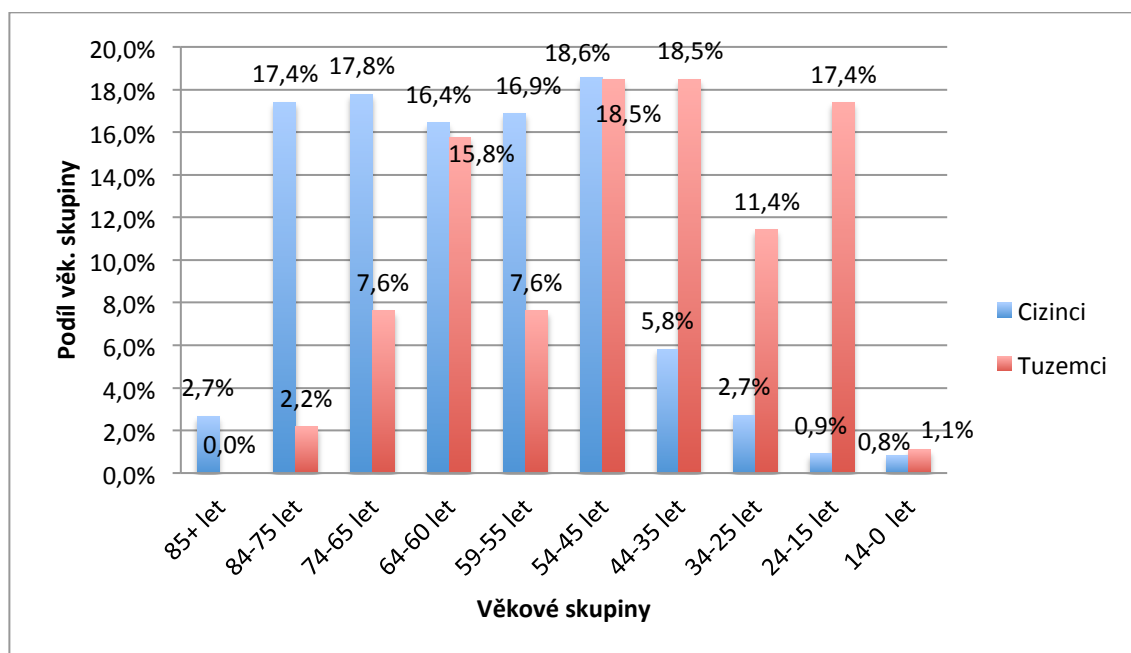
I přesto, že velkou část odběratelů tvoří samotné cestovní kanceláře, jejich klientela, která následně využívá služby společnosti, je vůbec nejdůležitější z hlediska analýza a tvorby strategie. Zjednodušeně řečeno, bez klientů by ani cestovní kalendáře nevytvářely poptávku po službách.

Jak lze vidět na grafu rozdělení věkových skupin návštěvníků, věková skupina 60 a více let, tedy lidé v potencionálním důchodovém věku<sup>3</sup> tvoří 54,3 % všech návštěvníků z ciziny. Zákazníci s věkem do 55 let dokonce tvoří tři čtvrtiny zahraničních návštěvníků. Zcela opačná situace je u tuzemských návštěvníků, zde tvoří návštěvníci v potencionálním důchodovém věku pouze zhruba čtvrtinu (interní zdroje, 2015).

---

<sup>3</sup> Věková hranice je určena v důsledku rozdílného odchodu do důchodů ve vybraných zemích včetně možnosti předčasného důchodu.

Graf č. 5: Rozdělení věkových skupin návštěvníků hotelu, 2010 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

Z výsledků analýzy věkových skupin je tedy nutné věnování pozornosti vývoji demografické struktury německého obyvatelstva, na které se společnost zaměřuje a jež tvoří okolo 85 % všech návštěvníků. Dle odhadů Spolkového statistického úřadu (2009) velikost německé populace do roku 2060 mírně klesne, ale obyvatelé znatelně zestárnou. Poměr 60 letých a starších lidí na celkovém počtu obyvatel se ze současných 26 % postupně posune na hodnotu zhruba 39 %, s největším nárůstem do roku 2030. Podobný reprodukční vývoj se očekává i v ostatních státech odkud pocházejí návštěvníci, nicméně vzhledem k jejich malému podílu na tržbách se jimi není potřeba detailněji zabývat.

Z výše zmíněných údajů je tedy vhodné, aby se firma zaměřovala především na německou klientelu starší 60 let, která by měla svým počtem tvořit zákaznickou základnu i nadále. Tento fakt podporuje také koupěschopnost německých zákazníků, kdy průměrný důchod v ČR činí 10 557 Kč, naopak důchod německých sousedů je v průměru 742 € (cca 20 000 Kč). Z hlediska finanční situace podporuje německou klientelu také proplácení pobytů od tamních pojišťoven. České pojišťovny proplácí klientům pobyty jen velice zřídka, a navíc by společnost musela splnit řadu personálních a technologických podmínek pojišťoven, což je dle vedení při porovnání případných příjmů a vynaložených nákladů zcela nerentabilní. Naopak proplácení německými pojišťovnami je založeno na platbách za konkrétní procedury. Celý proces

je navíc v režii cestovních kancelářů, a pro společnost nevystávají žádné podmínky (Gola, 2011; Hrubý, 2015).

### **2.6.3 Politicko-legislativní okolí podniku**

Společnost BIG association je právní formou společností s ručením omezeným, prvořadý vliv lze tedy zaznamenat v legislativní úpravě společností toho typu. K 01. 01. 2014 nabyt účinnosti zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, jenž nahrazuje původní obchodní zákoník, a nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. Oba nové zákony přinesly mnoho změn, jako například potřebu kontroly a případné aktualizace stanov či společenských smlouv. Úpravy pramení ze zrušení povinnosti vytváření rezervního fondu. Další reformou je změna v základních kapitálech, které spolu s ostatními úpravami navazují na práva EU (Koubková, 2014).

Členství České republiky v EU přináší pro podnikatele další nespočet výhod a nevýhod. Největší výhodou v oblasti cestovního ruchu je možné shledat v schengenském prostoru, který je upraven právním rámcem EU. Dohoda umožňuje ve vybraných evropských státech možnost volného pohybu osob za hranice státu bez hraničních kontrol. Jedním z důsledků volného pohybu osob je pak ohlašovací povinnost pro ubytovatele o ubytování cizince. Ubytovatel má povinnost cizinecké policii oznámit ubytování cizince do tří pracovních dnů od jeho ubytování pod hrozbou finančních pokut. Další povinností je například vedení evidence o cizincích po dobu šesti let, což ovšem značně zjednodušuje existence informačních systémů (Policie ČR, 2015).

Mezi další výhodu členství lze zařadit možnost čerpání peněžních prostředků z fondů EU, které jsou poskytovány napříč různými odvětvími. Podnik nicméně tuto příležitost dosud odmítal využít s odůvodněním, že je potřeba velké byrokracie a u najmutí externích poradenských firem je riziko ztráty finančních prostředků bez zaručeného úspěchu (Hrubý, 2015).

Podnikatelské činnosti se dotýkají také náhlá rozhodnutí na základě mimořádných událostí, a proto je pro společnost nutné neustálé sledování vývoje v legislativě. Jedním z příkladů je reakce na tzv. metanolovou aféru z podzimu 2012, kdy na základě novely živnostenského zákona došlo k zařazení prodeje kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin do režimu koncesované živnosti. Díky tomu, že součástí provozovny je také restaurace, bylo zřízení této licence povinností (Česká televize, 2014).

V blízké budoucnosti je zapotřebí koncentrace pozornosti na navrhovaný zákon o registru tržeb, který by měl být účinný začátkem roku 2016. V tzv. první vlně by se povinnost elektronické evidence měla týkat právě restaurací, hotelů a maloobchodu. Dopad tohoto zákona bude znatelný zejména ve vynakládání finančních prostředků na pronájem či zakoupení registračních pokladen. Odpůrci dále vyzdvihují například potřebu připojení internetu. Podnik má již v současnosti pokladní systémy propojeny s internetovým připojením a očekávají se tedy minimální finanční dopady. Případnou novelu lze tedy vnímat jako pozitivní pokus o narovnání konkurenčních podmínek (Tůma, 2014).

#### **2.6.3.1 Městské vyhlášky**

Další legislativní omezení je ve formě městských vyhlášek vázaných na konkrétní území. Podniku, jakožto provozovatele ubytovacího zařízení, se dotýkají především dvě vyhlášky, a to vyhláška o poplatcích za lázeňský nebo rekreační pobyt a vyhláška o místním poplatku z ubytovací kapacity. V prvním jmenovaném případě se jedná o sazbu 15 Kč/den, nicméně poplatek platí návštěvník a společnost má pouze povinnost měsíčních odvodů. Druhá vyhláška se dotýká podniku i finančně, kdy má povinnost zaplatit ročně částku 250 Kč za každé provozované lůžko v daném roce. I když se částka takřka pravidelně meziročně zvedá zhruba o 50 Kč, celková suma nemá na hospodaření markantní vliv (MěÚ Františkovy Lázně, 2012a,b).

#### **2.6.4 Ekonomické okolí podniku**

##### **Hrubý domácí produkt**

V současné době se dle makroekonomické predikce odboru Finanční politiky Ministerstva financí (2015) v ukazateli vývoje tuzemského HDP setkáváme s pozitivním vlivem, tedy s růstem. Česká i část evropské ekonomiky se po fázích propadů v letech 2012 – 2013 znovu dostává do fáze expanze. Vzhledem ke skladbě odběratelů je důležitý ekonomický vývoj také v Německu, který v důsledku propojenosti obou ekonomik do značné míry odpovídá tomu českému. Dle prognóz se růstový trend dá očekávat také v následujících minimálně dvou letech, kdy by měla česká ekonomika růst zhruba o 2,5 % ročně. Odhad růstu pro německé HDP je 1 – 1,7 % ročně. Obě tyto skutečnosti přispívají k dobré náladě mezi spotřebiteli, která by měla mít za následek zvýšení poptávky po statcích a službách.

## Inflace

Dle ekonomických teorií doprovází růst HDP také růst cenové hladiny. Za rok 2014 činila průměrná míra inflace 0,4 procentního bodu. Na základě predikce růstu HDP se očekává také růst spotřebitelských cen. Inflace by měla díky nízké ceně ropy v roce 2015 spíše stagnovat, od roku 2016 by se ovšem měla zvedat a v průběhu roku 2017 dosáhnout hodnoty okolo necelých 2 %, čímž se přiblíží inflačnímu cíli České národní banky (ČNB). Právě centrální banka svými monetárními nástroji intervenovala na podzim 2013 za účelem vyhnutí se deflaci. Největší dopad měl tento krok především na měnové kurzy, viz níže (Odbor Finanční politika, 2015).

## Měnové kurzy

Důsledky intervencí ČNB z konce roku 2013 jsou znatelné zejména na kurzech mezi českou a zahraniční měnou. Právě oslabování české měny mělo a má podpořit českou ekonomiku, konkrétně pak české exportéry (Hovorka a Holanová, 2014). V podniku převládá aktivní turistika, tedy situace, kdy zahraniční zákazníci společnosti spotřebovávají nabízenou službu na území České republiky. Aktivní turismus má dle Palatkové a Zichové (2011) kladný vliv na platební bilanci státu, a je tedy považován právě za zmiňovaný export. Konkrétní dopad výše zmiňovaného nástroje je nejvíce patrný na obrázku znázorňující vývoj kurzu EUR/CZK.

Obr. č. 3: Vývoj kurzu EUR/CZK, březen 2013 – 2015



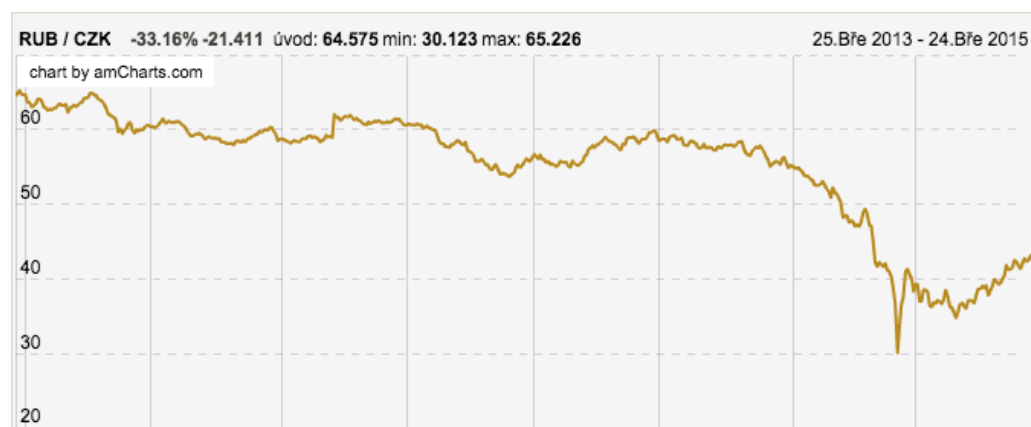
Zdroj: Kurzy.cz, 2015a

Před intervencí se dle historie kurzu dalo koupit euro v průměru za necelých 26 Kč. Nicméně po zásahu centrální banky oslabila česká měna k ceně 27,5 Kč/€. Vzhledem k faktu, že ceny a bankovní účty jsou vedeny v eurech, podniku se bez jakéhokoliv úkonu zvedly tržby po převodu na českou měnu o cca 7 %. Tento růst je navíc

doprovázen vhodným portfoliem dodavatelů, kteří jsou takřka všichni z České republiky. Podnik tudíž nemusí za zboží a služby platit v eurech, kde by o část kurzových zisků vzápětí přišel. Určitou hrozbu představuje ukončení intervenování centrální banky na devizových trzích. Sledování zpráv ČNB je stěžejní především z důvodu, aby firma při exitu nedržela velké množství finančních prostředků v eurech, poněvadž při posílení měny by došlo ke kurzovým ztrátám. Dle posledních zpráv bankovní rady se ovšem ukončení používání kurzu jakožto nástroje měnové politiky neočekává dříve než v roce 2016, i přesto, že původní informace mluvily už o lednu 2015. Toto prodlužování kurzového závazku jen nahrává ekonomice podniku (Hovorka a Holanová, 2014).

Dalším měnovým kurzem, který je vzhledem ke skladbě klientely nutné uvést, je ruský rubl. Jeho vývoj už ovšem není ovlivněn přímo intervencemi, ale klesající cenou ropy a geopolitickou situací. Z vývoje kurzu RUB/CZK na obrázku č. 4 níže je zřejmé, že zmíněná fakta se na kurzu podepisují více než dost. Propad rublu navíc doprovází také vyšší míra inflace, jež se pohybuje na hranici 10 %. Oba tyto faktory mají dopad na koupěschopnost zákazníků z Ruska, kterých znatelně ubylo především v českých lázních. Vybranému podniku ovšem ruští občané tvoří pouze 3 % zákazníků. Danou situaci tedy pouze monitoruje a zatím nechystá žádná opatření (Hájek, 2014; interní zdroje, 2015).

Obr. č. 4: Vývoj kurzu RUB/CZK, březen 2013 – 2015



Zdroj: Kurzy.cz, 2015b

### **Daňová zátěž**

Výše daní, které z části svým charakterem korespondují s legislativním okolím, jsou důležitým faktorem především ve vztahu k ziskům. V současné době je sazba daně

z příjmů právnických osob 19 %. Ačkoliv je sazba na této hodnotě od roku 2010, firmy se zdanění zisků týkalo až v roce 2013, kdy pod vedením nového majitele vytvořila zisk poprvé. Dále se daní zisk vyplacený společníkům srážkovou daní 15 %. Tato sazba se podniku prozatím netýká, poněvadž zisk zůstává ve firmě převodem na účet 428 - Nerozdělený zisk minulých let (interní zdroje, 2015).

Společnost BIG association je vedená jako plátce daně z přidané hodnoty (DPH), tudíž i změny sazeb v tomto ohledu jsou důležité. Od začátku roku 2015 jsou platné tři sazby daně:

- základní sazba DPH: 21 %,
- první snížená sazba DPH: 15 %,
- druhá snížená sazba DPH: 10 % (ucetnikavarna.cz, 2015).

Nejdůležitější je první snížená sazba, která v sobě zahrnuje zejména ubytovací služby. Vyšší základní sazbou a druhou sníženou sazbou jsou pak zatížené ostatní služby v čele s hostinskou činností. Jak u základní, tak u snížené sazby jsme se mohli od roku 2009 setkávat pouze s nárůstem. Změnu by mohl přinést rok 2016, kdy se hovoří o dvou variantách změn. První plánuje zpětné zavedení dvou sazeb, jako tomu bylo v roce 2014, kdy by se spojily obě snížené sazby do jedné desetiprocentní. Základní sazba by byla v tomto případě zachována, ale snížena na hranici 20 %. Druhý návrh, který je mimochodem již platný, ale neúčinný, počítá pouze s jednou sazbou ve výši 17,5 %. Na základě vládních jednání se jeví jako pravděpodobnější vytvoření dvou sazeb, které by byly pro podnik výhodnější. Klad tkví v tom, že při dvou sazbách by nedošlo ke zvýšení daňové zátěže na ubytovací služby, které tvoří v tržbách majoritní část (Kopecký, 2014).

### **Nezaměstnanost**

Na míru nezaměstnanosti se z pohledu podnikatele dá nahlížet dvěma způsoby. První se týká nezaměstnanosti jakožto dostatku či nedostatku pracovní síly na trhu práce. Vzhledem k faktu, že podnik zaměstnává pouze 24 zaměstnanců s běžnými specializacemi, nelze zde hovořit o případném ovlivnění v důsledku nedostatku pracovní síly. Níže rizika tohoto tvrzení je navíc podpořena nízkou fluktuací zaměstnanců (interní zdroje, 2015).

Druhému pohledu, který pohlíží na vysokou míru nezaměstnanosti jako na ohrožení výše spotřebitelské poptávky, je nutné věnovat více pozornosti. Na základě údaje o počtu ekonomicky aktivních návštěvníků, kterých je necelá polovina, lze tvrdit, že případná vysoká nezaměstnanost může značně ovlivnit velikost poptávky. V současné době se v důsledku ekonomického růstu nachází míra nezaměstnanosti v ČR na hodnotě 7,5 %. Mnohem příznivější a zároveň důležitější je výše německé nezaměstnanosti, která dosahuje pouze 6,5 %, což je nejméně od roku 1990. Obě hodnoty mají pozitivní vliv na zvyšování spotřeby statků (ČTK, 2015b).

Spolu se snižováním nezaměstnanosti lze sledovat související pozitivní jev, jímž je růst průměrných mezd. V roce 2014 rostly nominálně průměrné mzdy v ČR i SRN shodně zhruba 3% tempem. Při nízké inflaci to znamená reálné zhodnocení okolo 2 %. Díky nízkému počtu zaměstnanců ve zvoleném podniku nedochází k radikálnímu navyšování mzdových nákladů, naopak růst průměrných mezd podporuje koupěschopnost odběratelů (Hanžlová a Sklenář, 2014).

### **2.6.5 Ekologické okolí podniku**

Dalším významným faktorem ovlivňující chod podniku je ekologické okolí. Hlavní omezení, která toto okolí pro chod podniku přináší, jsou způsobena především místem podnikání. Jak již bylo výše zmíněno, provozovna se nachází v centru Františkových Lázní. Příčinnou omezení je tedy možné narušení spodních vod, tedy i pramenného systému (Hrubý, 2015).

Naopak zcela z vlastní iniciativy podnik využívá poradenství firmy FONS spol. s r.o., konkrétně odborné pomoci v oblasti podpory úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie. Právě na případné využívání obnovitelných zdrojů bude v budoucnu kladen největší důraz ze strany ekologických organizací. Samozřejmě, že podnik na základě tohoto poradenství ušetří část nákladů na energie, nicméně i zde musely být počáteční investice podporující právě ekologický faktor (interní zdroje, 2015; Jakobe, 2001).

### **2.6.6 Technologické okolí podniku**

I když společnost nepůsobí v odvětví, ve kterém by investice do technologií hrály zásadní roli, je nutné sledování jejich vývoje. Největší nárůst pozornosti v technicko-technologickému vývoji je možné v současnosti sledovat na poli informačních



technologií. Pokrok se zaměřuje zejména na tok informací podporovaný využitím internetu. Podnikům se naskytují možnosti využití tohoto vývoje pro efektivnější prezentaci, poskytování služeb aj. (Palatková a Zichová, 2011). Čím dál tím více se firmy zaměřují také na sociální sítě, které v současnosti začínají využívat i uživatelé ve věku 50 let a víc. Tato skupina dle serveru Bussines Insider (2015) navíc roste od roku 2012 46% tempem a tvoří zhruba 25 % uživatelů.

Vedení společnosti situaci na trhu s technologiemi nicméně nijak více nemonitoruje, větší koncentrace nastává až v situaci, kdy je zvažován nákup nových zařízení či licencí. Vzhledem k faktu, že provozovna byla otevřena zhruba před pěti lety, vyhovuje většina zařízení současným požadavkům a trendům (Hrubý, 2015).

### **2.6.7 Kulturně historické okolí podniku**

Kulturně historické okolí podniku je jeden z faktorů, jenž má značný vliv na chod společnosti. Okolí ovšem na podnik nepůsobí přímo, podnik těží pouze z jeho přítomnosti. Především v odvětví cestovního ruchu se jedná o nezanedbatelný faktor. Lázeňský hotel Brussel společnosti BIG association byl vystavěn ve městě Františkovy Lázně, kde prvořadě využívá prameny k nabízeným léčebným procedurám. Vzhledem k charakteru využití pramenů, jakožto suroviny k podnikání, lze nahlížet na skutečnosti tohoto okolí také jako na problematiku geografického okolí, ke kterému inklinuje (Hrubý, 2015).

Objevení samotných pramenů a jejich účinků se datuje již k 15. století, přičemž samotné město Františkovy Lázně bylo založeno roku 1793. Krátce po potvrzení léčebných účinků pramenů se stalo město, konkrétně Františkův pramen, nejvyhledávanějším léčivem v Evropě, přičemž toto tvrzení platí až dodnes. V současnosti se lázeňská léčba zaměřuje na onemocnění srdce a krevního oběhu, nemoci pohybového ústrojí a gynekologická onemocnění související s neplodností. Využití přírodních zdrojů k léčebným procedurám zahrnuje slatinné koupele a zábaly či plynové uhličitě koupele a injekce (MěÚ Františkovy Lázně, 2006).

### 3 Zhodnocení vlivu okolí

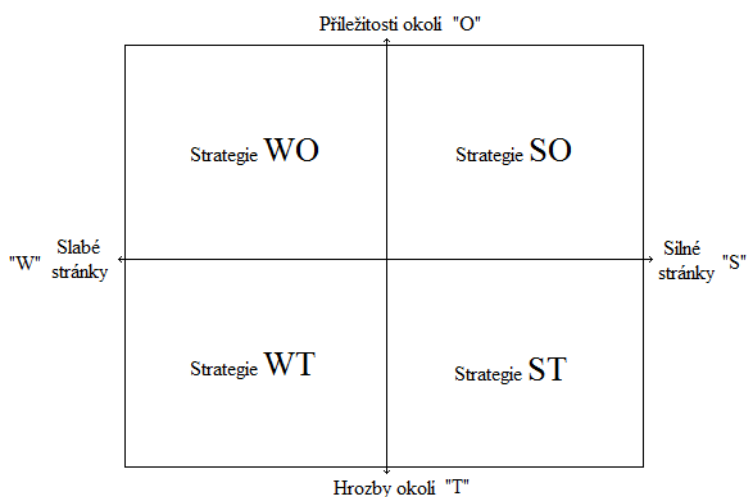
#### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj zaměřující se na postavení podniku a vytvářející možný způsob strategického řízení organizace. Analýza se skládá dle Vebera (2009) z těchto čtyř prvků:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

Analýza využívá vnitřní situaci podniku k určení silných a slabých stránek a vnějšího okolí ke stanovení příležitostí a hrozeb. Samotná SWOT analýza neslouží pouze jako výčet jednotlivých prvků, ale její tvorba má za cíl stanovení a implementaci strategie, která se formuje právě posouzením vlivů a nalezením vzájemných interakcí mezi prvky. Pro zpřehlednění se využívá digram SWOT analýzy vyobrazen níže (Veber, 2009).

Obr. č. 5: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera, 2009

V prvním kvadrantu (strategie SO) se podniku vyskytuje mnoho podnikatelských příležitostí, které jsou podporovány velkým množstvím silných stránek. Jedná se o vůbec nejlepší pozici v rámci analýzy a je cílem pro podniky, které se nachází ve zbývajících třech kvadrantech. Společnosti by měly využívat této příznivé situace k růstové strategii (Sedláčková a Buchta, 2006).

Pro druhý kvadrant (strategie WO) je charakteristické velké množství příležitostí, jež jsou doprovázeny množstvím slabých stránek v nitru podniku. Podniky musí eliminovat slabé stránky a zaměřit se na příležitosti, případně, pokud to situace dovoluje, využít příležitosti k odstranění či zmírnění vlivu slabých stránek (Sedláčková a Buchta, 2006).

Třetí a zároveň nejméně žádaný kvadrant (strategie WT) je typický velkým množstvím okolních hrozeb a slabých míst podniku. Firmy, které čelí této situaci, zaujímají na trhu mezi konkurencí především obrannou strategii, která s sebou přináší řadu kompromisů, jako například úpravu výrobního portfolia (Sedláčková a Buchta, 2006).

V posledním čtvrtém kvadrantu (strategie ST) se nacházejí podniky čelící velkému tlaku potencionálních hrozeb, které by měly být potlačovány nemalým počtem silných stránek. Pro podniky je v této situaci nejdůležitější včasné rozpoznání hrozeb (Sedláčková a Buchta, 2006).

### 3.2 SWOT analýza společnosti BIG association

Tab. č. 8: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Moderní technologické vybavení	Parkovací kapacita
Finanční stabilita	Propagace na internetu
Nízká míra zadluženosti	Nabídka služeb vyplývající z velikosti provozovny
Zaměstnanecká základna	
Cenová politika	
Příležitosti	Hrozby
Dodavatelský servis	Skladba odběratelů
Nárůst přímých objednávek	Úbytek východoevropských zákazníků
Modernizace dopravní sítě	Vývoj měnového kurzu
Demografický vývoj v SRN	
Změna sazby DPH	
Čerpání dotací EU	
Ekonomický růst ČR a SRN	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

#### Silné stránky

Mezi silné stránky lze zařadit pozitivní vývoj finančních ukazatelů a s ním související nízkou zadluženost. I přesto, že podnik nesplňuje hodnoty pro optimální zadlužení, minimální zadluženost je více žádoucí, než případná platební neschopnost. Firma také

neustále investuje do zkvalitňování technologického vybavení, které je jednou ze stěžejních konkurenčních výhod. Za další konkurenční výhodu a tedy i silnou stránku lze považovat nastavení cenové politiky, kdy ceny patří mezi nejnižší v porovnání s lokální konkurencí. Kvalifikovaní a stálí zaměstnanci pouze podtrhují výčet žádoucích zdrojů podniku.

### **Slabé stránky**

V současnosti lze nejkritičtější faktory shledat v propagaci a nabídce služeb. Propagace pokulhává především ve spojení s využitím informačních technologií, konkrétně internetu. Propagace pouze za využití webových stránek je v porovnání s technologickým pokrokem a s přímou konkurencí považována za značně nedostačující. Další slabinou je nabídka služeb, která zahrnuje tristní parkovací kapacitu, eventuálně omezené portfolio služeb. Velikost parkoviště je řešitelný problém, bohužel nabídku konkrétních služeb v důsledku nedostačujících prostor rozšířit nejde a podnik by tento nedostatek měl potlačit jinou konkurenční výhodou.

### **Příležitosti**

Zvolenému podniku se naskýtá mnoho možností, které pokud budou racionálně využity, mohou pozitivně ovlivnit prosperitu firmy. K hlavním příležitostem lze zařadit faktory korelující přímo či nepřímo s ekonomikou, mezi něž patří očekávání růstu tuzemské i německé ekonomiky, navrhovaná reforma DPH se snížením sazeb a šance zapojení do čerpání finančních prostředků z evropských fondů. Dalšími příležitostmi, jenž souvisí se zákazníky, je přepokládaný regresivní typ věkové struktury obyvatelstva SRN a usnadnění dostupnosti provozovny zkvalitněním a rozšířením dopravní sítě. Nadále by podnik měl využívat výhod pramenících z dodavatelského servisu.

### **Hrozby**

Vzhledem k nevyhovující struktuře odběratelů v podobě cestovních kanceláří, lze považovat faktor vlivu odběratelů ze největší hrozbu v krátkodobém až střednědobém horizontu. V případě výpadku největšího odběratele by se podnik mohl dostat do finančních a následně existenčních problémů. Diverzifikace rizika mezi více odběratelů je tedy nejnutnějším krokem k potlačení této hrozby. Dále je pro podnik důležité monitorování vývoje měnového kurzu, respektive debat s ním souvisejících. Zvolená společnost by měla být na posílení koruny připravena především nízkou držbou

finančních prostředků v eurech. I přes nízký podíl východoevropské klientely je dále nutné se zabývat také úbytkem tamních návštěvníků.

### **3.2.1 Zhodnocení SWOT analýzy**

Z výše uvedeného rozboru SWOT analýzy podniku BIG association plyne, že společnost disponuje poměrně značným množstvím silných stránek a v jejím okolí se vyskytuje také mnoho příležitostí. Naopak slabé stránky a hrozby tvoří pouze minoritní část této analýzy. Strategie podniku by se měla tedy orientovat pro růstově. Prorůstová strategie „SO“ vychází z využívání silných stránek a příležitostí k minimalizace rizika spojeného se slabými stránkami a hrozbami. Tyto nežádoucí faktory by měl podnik monitorovat, případně je potlačit za účelem získání konkurenční výhody.

Podnik by měl především využívat příležitosti ke svému růstu. Ekonomická situace v ČR i SRN a další příležitosti nahrávají růstu poptávky, která se samozřejmě nejvíce odrazí na hospodaření. Dále se firma při tvorbě strategie může opírat o množství silných stránek vycházející ze všech prvků vnitřního okolí. Pro firmu je tedy nejdůležitější eliminace rizik. Možné návrhy týkající se odstranění slabých stránek jsou uvedeny v kapitole 4 Navrhovaná opatření. Jedná se především o posílení propagace na internetu či vyřešení problému s kapacitou parkoviště. Bohužel konkrétní služby typu pořádání konferencí apod. za současné situace firma nemůže nabídnout. Pozornost by tedy podnik měl upřít na kvalitní technologické vybavení, kterým disponuje, a jež by mohlo tuto slabou stránku z části potlačit. Jak již bylo zmíněno výše, koncentrace a aktivity by se měly zaměřit především na odstranění hrozby v podobě odběratelské struktury. Právě příležitost v podobě nárůstu přímých objednávek by se měla z části podílet na reorganizace portfolia odběratelů.

## **4 Navrhovaná opatření**

### **4.1 Internetový rezervační systém**

V důsledku nárůstu zákazníků, kteří si služby zakupují přímo, tedy bez mezičlánku v podobě cestovních kanceláří, je navrhována implementace internetového rezervačního systému. Jedná se o prvek informačních technologií, který je součástí webových stránek podniku. V tomto systému si zákazník může navolit kombinace služeb, termín a další specifika dle jeho požadavků, přičemž systém automaticky ukáže, zda jsou například volné kapacity, celkovou cenu apod. Pokud dojde k odeslání dané poptávky, internetový rezervační systém automaticky odešle data do hotelového systému, v němž se obratem objednávka zachytí a zobrazí se k nahlédnutí personálu. Zákazník dále může v tomto systému platit přes online platební bránu či zvolit platbu převodem.

Při návrhu dodavatelů pro realizaci systému je nutné brát v potaz stávající hotelový systém. Jak již bylo zmíněno výše, požadavkem na tyto dva systémy je jejich vzájemná kompatibilita. V podniku jsou od samého počátku využívány moduly hotelového systému Agnis stejnojmenné společnosti. Dle informací manažera firmy Agnis je jejich systém kompatibilní pouze s internetovým rezervačním systémem Previo firmy PREVIO s.r.o. Pro zjištění finanční náročnosti byla odeslána nezávazná objednávka. Jednorázová cena za realizaci a zaškolení byla vyčíslena na 9 700 Kč. Dále by se ovšem vyplácely společnosti 4 % z ceny objednávek uskutečněných přes tento online rezervační systém. Vzhledem ke skutečnosti, že průměrná provize zprostředkovatelů se pohybuje na hranici 20 %, investice by byla přijatelná. Další výhodou je kompatibilita i pro mobilní zařízení či sociální sítě, které se stávají nezbytnou součástí života každého člověka (interní zdroje, 2015).

Pokud by se ovšem společnost rozhodla pro jiný rezervační systém, musel se kvůli potřebě propojenosti měnit i hotelový systém. I pro tento případ byla vytvořena nezávazná poptávka u společnosti Hores Plus s.r.o. Cena obměny všech modulů hotelového systému a vytvoření online rezervačního systému by činila 108 927 Kč. Roční poplatek za správu hotelového systému by činil 19 200 Kč (u systému Agnis činní 19 000 Kč), poplatek za rezervační systém by ovšem činil pouze 180 Kč/měsíc. V důsledku velké investice do hotelového systému a nutnosti zaškolování personálu je doporučena první varianta implementace systému.

## **4.2 Evropské dotace**

Druhým návrhem opatření je možnost využití evropských dotací pramenící z členství České republiky v EU. Společnost za dobu existence v důsledku obav z náročnosti procesu ještě tuto nabídku čerpání dotací nevyužila. Návrhem tedy je registrace do regionálního projektu Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji II z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Podstatou projektu je finanční příspěvek na vzdělávání či rekvalifikaci a úhrada mezd zaměstnancům po dobu jejich vzdělávání a to až do výše 100 % hodinové mzdy (max. 165 Kč). Postup pro úspěšné čerpání prostředků z tohoto projektu probíhá v několika málo krocích. Prvním je vyplnění a podání žádosti na příslušné pracoviště Úřadu práce. Po schválení následuje sepsání smlouvy se vzdělávací agenturou a se zaměstnanci. Na závěr, tedy po samotném školení, je podnik povinen předložit měsíční výpis mzdových nákladů spolu s vyúčtováním vzdělávacích aktivit. Projekt probíhající od července roku 2013 s plánovaným ukončením v říjnu 2015 je následovníkem stejnojmenného předchůdce, který bylo možné využít do roku 2014. I kdyby podnik registraci nestihl, lze předpokládat, že takto administrativně nenáročných projektů bude moci využít i v budoucnosti (ÚP ČR, 2015)

Registrace a následná účast v tomto konkrétním programu by podniku ušetřila náklady na vzdělávání, posílila kvalifikovanost personálu, a tím i kvalitu služeb. Celkově by ovšem účast v tomto programu mohla být prvním krokem k nastartování dalších projektů založených na spolufinancování z evropských fondů.

## **4.3 Další návrhy opatření**

### **Rozšíření kapacity parkoviště**

Jednou z uvedených slabých stránek společnosti BIG association je kapacita přilehlého parkoviště. Současná kapacita s 12 parkovacími místy začíná být vzhledem k rostoucí mobilitě a přímým objednávkám klientů nedostačující. V období plného vytížení je nutné zajišťovat pro zákazníky možnost parkování u provozoven ostatních společností. Jednak je tato činnost pro personál časově náročná, dále také klienty značně odrazuje nutnost využívání cizích parkovacích míst. Důsledkem toho může být situace, kdy zákazník nebude spokojen se službami a pro příště zvolí jinou firmu. Řešením je rozšíření současného pozemku s parkovištěm, které je i ke značně omezeným

možnostem realizovatelné. Zvolený podnik může kontaktovat a vyjednávat s dvojicí vlastníků, kteří jsou dle nahlížení do katastru nemovitostí ČÚZK (2015) majiteli sousedních pozemků o výměře 187 m<sup>2</sup>, respektive 684 m<sup>2</sup>. V porovnání s výměrou současného parkoviště (cca 200 m<sup>2</sup>) lze tedy říci, že je zde reálná možnost minimálně zdvojnásobení současné kapacity parkovacích míst. I přes značné finanční náklady vede toto opatření k posílení konkurenceschopnosti a zkvalitnění nabízených služeb. Pokud by podnik nechtěl nebo nemohl realizovat přístavbu parkoviště, může alespoň jednat o trvalém pronajmutí míst s výhradním stáním pouze pro zákazníky na pozemku s větší rozlohou, který má charakter parkoviště.

### **Stránka na sociální síti Facebook**

V návaznosti na opatření v podobě rezervačního systému je nutné uvést také návrh, jenž se týká stránky na sociální síti. V současné době jsou sociální sítě, v čele se sítí Facebook, hlavními hybateli marketingových aktivit na internetu. Společnost by tedy měla využít situace k získávání potenciálních zákazníků. Vzhledem k tomu, že zmiňovaný rezervační portál lze také aktivně využívat na Facebooku, měla by si zde společnost zřídit firemní stránku. Dlužno dodat, že část konkurence, kupříkladu CPI Hotels či FRANCIS PALACE, své stránky na sociálních sítích má.

Návrhem je tedy založení stránky na sociální síti Facebook. Samotné založení i správa může být zdarma, pokud bude tato činnost delegována na zaměstnance recepce. Druhou možností je outsourcing činnosti externí firmou, kdy profesionální správa stojí zhruba 700 Kč/měsíc (agentura Global vision, a.s.). Stránky mohou být využívány pro rezervace, zveřejňování akčních nabídek aj. Dále je zde možnost využití cílené reklamy na přesně definovanou cílovou skupinou uživatelů.



## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivé prvky okolí podniku, zhodnocení jejich dopadu a navržení opatření pro budoucí vývoj. Pro analýzu vlivu okolí byla zvolena společnost BIG association s.r.o.

První část práce je zaměřena na představení podniku, kde byl charakterizován předmět činnosti, vypsány základní údaje o společnosti a pospána historie podniku od založení do okamžiku prodeje současnému vlastníkovi.

V další části práce, kde se prolíná teoretická a praktická část, dochází k analýze okolí podniku. Okolí bylo rozděleno na vnitřní a vnější, jenž se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. V analýze vnitřního okolí byly postupně rozebrány hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje, dále pak zdroje marketingové a distribuční. Z analýzy vyplynulo, že podnik disponuje pevnou zaměstnaneckou základnou s nízkou fluktuací a velkým množstvím hmotného i nehmotného majetku. Další pozitivum lze shledat také ve vývoji finančních ukazatelů a cenové politice. Největší nedostatky byly naopak shledány v oblasti propagace. Pro charakteristiku mikrookolí byl využit Porterův model pěti sil, mezi něž se řadí stávající a potenciální konkurence, substituční produkty, vliv odběratelů a dodavatelů. Na základě výsledků rozboru mikrookolí lze říci, že největší hrozbou pro podnik je vliv odběratelů, konkrétně jejich skladba. Značné riziko vyvstává především z nízké diverzifikace zprostředkovatelů a naprosté dominance odběratele Spa Travel. Podnik by měl nadále těžit z kvalitní dodavatelské spolupráce či z nízkého ohrožení potenciální konkurencí a substituty. Poslední analýzou byla charakteristika makrookolí. Geografické okolí přináší podniku mnoho příležitosti ve formě modernizace dopravní sítě. Další příležitostí je možné nalézt v demografickém vývoji německé obyvatelstva, navrhovaných změnách sazby DPH nebo v ekonomickém růstu ČR a SRN. S ekonomickým okolím je ovšem spojena také hrozba v podobě ukončení intervencí centrální banky, což by mělo za následek posílnění české měny.

Ve třetí kapitole byly pomocí SWOT analýzy zhodnoceny vlivy okolí na zvolenou společnost. Na základě velkého množství silných stránek a příležitostí byla doporučena růstová strategie SO, která se snaží o eliminaci vlivu slabých stránek a potenciálních hrozeb.

V poslední části jsou navržena opatření pro budoucí vývoj podniku. Společnosti byla doporučena implementace internetového rezervačního systému a využití dotací z evropských fondů. Další opatření se týká rozšíření parkovací kapacity a vytvoření stránky na sociální síti Facebook.

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

### Seznam tabulek

Tab. č. 1: Vertikální analýza rozvah s oborovým srovnáním, 2010 – 2013 (v %)	16
Tab. č. 2: Absolutní změny vybraných položek rozvahy, 2006 – 2013 (v tis. Kč)	17
Tab. č. 3: Ukazatelé rentability s oborovým srovnáním, 2010 – 2013 (v %)	18
Tab. č. 4: Ukazatelé aktivity s oborovým srovnáním, 2010 – 2013 (v %)	18
Tab. č. 5: Ukazatelé likvidity s oborovým srovnáním, 2010 – 2013	19
Tab. č. 6: Ukazatelé zadluženosti, 2010 – 2013	20
Tab. č. 7: Seznam vybraných ubytovacích zařízení dle vlastníků	25
Tab. č. 8: SWOT analýza podniku	50

### Seznam obrázků

Obr. č. 1: Faktory podnikového okolí	10
Obr. č. 2: Porterův model pěti sil	23
Obr. č. 3: Vývoj kurzu EUR/CZK, březen 2013 – 2015	44
Obr. č. 4: Vývoj kurzu RUB/CZK, březen 2013 – 2015	45
Obr. č. 5: Diagram SWOT analýzy	49

### Seznam grafů

Graf č. 1: Podíl lůžek vybraných společností ve Františkových Lázních	26
Graf č. 2: Cenové porovnání společností dle konkrétní poptávky	27
Graf č. 3: Podíl návštěvníků dle národností, 2010 – 2014 (mimo SRN)	29
Graf č. 4: Podíly cestovních kanceláří na tržbách, 2011 – 2014	30
Graf č. 5: Rozdělení věkových skupin návštěvníků hotelu, 2010 – 2014	41

## Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
CZ-NUTS	klasifikace územních celků
CZK	česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk (Earnings after Taxes)
EBIT	zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
EU	Evropská uni
€/EUR	euro
GmbH	společnost s ručením omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
HDP	hrubý domácí produkt
ISIC	mezinárodní standardní klasifikace ekonomických činností
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PPP	parita kupní síly (Purchasing power parity)
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	rentabilita tržeb (Return on Sales)
RUB	ruský rubl
s.r.o./ spol. s r.o.	společnost s ručeným omezeným
SRN	Spolková republika Německo
VK	vlastní kapitál

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HELÍSEK, Mojmír. *Makroekonomie: základní kurs*. 2. přeprac. vyd. Slaný: Melandrium, 2002. ISBN 80-861-7525-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony 2015: úplná znění platná k 1.1.2015*. 24. vyd. Praha: Grada, 2015, 272 s. ISBN 978-802-4755-076.

ODBOR FINANČNÍ POLITIKA. *Makroekonomická predikce České republiky*. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2015. ISSN 1804-7971.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky : vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Internetové zdroje

7 Statistics About Facebook Users That Reveal Why It's Such A Powerful Marketing Platform. SMITH, Cooper. *BusinessInsider* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/a-primer-on-facebook-demographics-2013-10>

Administrativní členění NUTS - Česko. *Regionální Informační Systém (RISY)* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/administrativni-cleneni-nuts-cesko>

Analytické materiály a statistiky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)* [online]. 2010 – 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236>

Bevölkerungsvorausberechnung. *Statistisches Bundesamt* [online]. 2009 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Bevoelkerungsvorausberechnung.html>

Flugziele und Flugplan. *Dresden Airport* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.dresden-airport.de/reisende-und-besucher/flugziele-und-flugplan.html>

GOLA, Petr. Porovnáváme výši důchodu v Česku a Německu. *Finance.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/331661-porovnavame-vysi- duchodu-v-cesku-a-nemecku/>

HÁJEK, Adam. Kurz rublu se opět prudce propadl, noční intervence nepomohla. *iDNES* [online]. 2014 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/rusko-rubl-inflace-0n5-/eko-zahranicni.aspx?c=A141215\\_235607\\_eko-zahranicni\\_aha](http://ekonomika.idnes.cz/rusko-rubl-inflace-0n5-/eko-zahranicni.aspx?c=A141215_235607_eko-zahranicni_aha)

HANŽLOVÁ, Jitka a Petr SKLENÁŘ. Německá centrální banka doporučila, aby mzdy v Německu rostly rychleji. *Český rozhlas* [online]. 2014 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/zpravy/ekonomikavevrobe/\\_zprava/nemecka-centralni-banka-doporucila-aby-mzdy-v-nemecku-rostly-rychleji—1376685](http://www.rozhlas.cz/zpravy/ekonomikavevrobe/_zprava/nemecka-centralni-banka-doporucila-aby-mzdy-v-nemecku-rostly-rychleji—1376685)

HOVORKA, Jiří a Tereza HOLANOVÁ. Intervence potvrzují do roku 2016, koruna už ale oslabit nemá. *Aktuálně.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/dalsi-oslabeni-koruny-cnb-nechysta-bankovni-rada-nic-nemeni/r~fdd36ae418a411e4b462002590604f2e/>

Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika. *Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: [http://notes.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby\\_domaci\\_produk\\_t\\_\(hdp\)](http://notes.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produk_t_(hdp))

Cheb má šanci být napojen na německou elektrifikovanou železnici. *ČTK. CeskeNoviny.cz* [online]. 2015a [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://magazin.ceskenoviny.cz/zpravy/cheb-ma-sanci-byt-napojen-na-nemeckou-elektrifikovanou-zeleznici/1187680>

Informace pro pobyt cizinců. *Policie ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/hlaseni-pobytu-cizincu.aspx>

JAKOBE, Pavel. Obnovitelné zdroje energie z pohledu ekologie a regionálních energetických konceptů. *Biom.cz* [online]. 2001 [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://biom.cz/cz/odborne-clanky/obnovitelne-zdroje-energie-z-pohledu-ekologie-a-regionalnich-energetickych-konceptu>

Koncese na prodej alkoholu zdarma? Už jen zítra. *Česká televize* [online]. 2014 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/269846-koncese-na-prodej-alkoholu-zdarma-uz-jen-zitra/>

KOPECKÝ, Josef. Babiš: Jedna sazba DPH by byla ideální, ale nejsme na to připraveni. *iDNES* [online]. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/babis-jedna-sazba-dph-by-byla-idealni-dbv-/ekonomika.aspx?c=A140917\\_110200\\_domaci\\_kop](http://ekonomika.idnes.cz/babis-jedna-sazba-dph-by-byla-idealni-dbv-/ekonomika.aspx?c=A140917_110200_domaci_kop)

KOUBOVÁ, Kateřina. Nový občanský zákoník je zlatým dolem pro stát, firmy trátí stamiliony. *iDNES* [online]. 2014 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/novy-obcansky-zakonik-a-smlouvy-firem-v-obchodnim-rejstriku-prs-/ekonomika.aspx?c=A140406\\_204022\\_ekonomika\\_ert](http://ekonomika.idnes.cz/novy-obcansky-zakonik-a-smlouvy-firem-v-obchodnim-rejstriku-prs-/ekonomika.aspx?c=A140406_204022_ekonomika_ert)

Kurhotel Brussel. *BIG association* [online]. 2015 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.kurhotel-brussel.cz/>

Lázeňství v minulosti a současnosti. *MěÚ Františkovy Lázně* [online]. 2006 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.frantiskovy-lazne.cz/lazenstvi-v-minulosti-a-soucasnosti/d-94030/p1=7095>

Mapy. *Google maps* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>

Nahlížení do katastru nemovitostí. *ČÚZK* [online]. 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://nahlizeniidokn.cuzk.cz/>

Nezaměstnanost v Německu klesla nejnižší od znovusjednocení země. *ČTK. iHNed* [online]. 2015b [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63345010-nezamestnanost-v-nemecku-klesla-nejnize-od-znovusjednoceni-zeme>

O společnosti. *Lázně Františkovy Lázně* [online]. 2015 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.franzensbad.cz/cs/o-spolecnosti>

Obchodní rejstřík. *Penize.CZ* [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/26103028-big-association-s-r-o/>

Online graf EUR - euro / CZK - česká koruna. *Kurzy.cz* [online]. 2015a [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/czk-eur/>

Online graf RUB - ruský rubl / CZK - česká koruna. *Kurzy.cz* [online]. 2015b [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/czk-rub/>

PLECHATÁ, Jana. Vary chtějí místo Rusů dovézt Němce a Brity, dotovaly by leteckou linku. *iDNES* [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://vary.idnes.cz/letiste-karlovy-vary-se-chce-orientovat-na-nemecko-a-velkou-britanii-1it/-vary-zpravy.aspx?c=A150401\\_2152070\\_vary-zpravy\\_ba](http://vary.idnes.cz/letiste-karlovy-vary-se-chce-orientovat-na-nemecko-a-velkou-britanii-1it/-vary-zpravy.aspx?c=A150401_2152070_vary-zpravy_ba)

Poplatek z ubytovací kapacity. *MěÚ Františkovy Lázně* [online]. 2012a [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.frantiskovy-lazne.cz/poplatek-z-ubytovaci-kapacity/d-175558/p1=2701>



Poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt. *MěÚ Františkovy Lázně* [online]. 2012b [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.frantiskovy-lazne.cz/poplatek-za-lazensky-nebo-rekreacni-pobyt/d-175758/p1=21559>

Právní norma. *Businesscenter.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p707-pravni-norma.aspx>

Sazby daně z přidané hodnoty. *ucetnikavarna.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

ŠINDELKA, Vladimír. Definice daně. *Finance.cz* [online]. 2001 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/17291-definice-dane/>

TŮMA, Ondřej. Očima expertů: Elektronická evidence tržeb. Past na daňové úniky, nebo na podnikatele? *Penize.CZ* [online]. 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/289375-ocima-expertu-elektronicka-evidence-trzeb-past-na-danove-unikyc-nebo-na-podnikatele>

VAGADAY, David. Aeroflot přestane létat do Karlových Varů, trápí ho úbytek pasažérů. *E15.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/aeroflot-prestane-letat-do-karlovy-ch-varu-trapi-ho-ubYTEK-pasazeru-1173508>

Veřejná databáze - Seznam ubytovacích zařízení v obci Františkovy Lázně. *Český statistický úřad (ČSÚ)* [online]. 2014 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?q\\_rezim=1&kapitola\\_id=39&vo=null&q\\_text=&stranka=0](http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?q_rezim=1&kapitola_id=39&vo=null&q_text=&stranka=0)

Vyhledat spojení. *České dráhy (ČD)* [online]. 2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.cd.cz/default.htm>

Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji II. *Úřad práce (ÚP ČR)* [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/projekty\\_esf/v\\_realizaci/rip/vspr\\_ii](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/projekty_esf/v_realizaci/rip/vspr_ii)

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize* [online]. 2011 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

### **Ostatní zdroje**

INTERNÍ ZDROJE. *Interní zdroje společnosti BIG association s.r.o.*<sup>4</sup>. Karlovy Vary, 2015

HRUBÝ, Jiří. *Manažer provozovny*. BIG association s.r.o., Františkovy Lázně, 2015

PODĚBRADSKÝ, Jiří. EPO CONSULT, s.r.o. *Wellness v ČR*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008, 129 s.

PODSKALSKÝ, Jiří. *Původní majitel společnosti*. Strakonice, 2015

SEDLÁČEK, Štěpán. *Rychlostní silnice R6*. Praha: Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2012, 62 s.

---

<sup>4</sup> Účetní závěrky z let 2006 – 2013, ceníky, dodavatelské a odběratelské smlouvy, propagační materiály, výstupy z programu Agnis a jiná dokumentace společnosti.

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Výčet používaných ukazatelů z účetních výkazů, 2006 – 2013 (v tis. Kč)

**Příloha B:** Ukázka ceníku služeb pro rok 2015

**Příloha C:** Seznam konkurenčních ubytovacích zařízení dle vlastníků

**Příloha D:** Smluvené cestovní kanceláře s výší provize pro rok 2015

**Příloha E:** Přední dodavatelé s popisem oblasti dodávek

**Příloha: A: Výčet používaných ukazatelů z účetních výkazů, 2006 – 2013 (v tis. Kč)**

Ukazatelé	Roky							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý nehmotný maj.					169	113	56	56
Dlouhodobý hmotný maj.	8 654	13 827	43 027	68 452	70 606	68 049	66 195	66 195
Dlouhodobý majetek	8 654	13 827	43 027	68 452	70 775	68 162	66 251	66 251
Zásoby					107	136	151	168
Krátkodobé pohledávky		945	1 338	2 999	3 079	2 657	2 613	4 804
Krátkodobý finanční maj.	1 658	533	9	105	211	294	92	117
Oběžný majetek	1 658	1 478	1 347	3 104	3 397	3 087	2 856	5 089
Časové rozlišení					320	47	42	16
<b>AKTIVA</b>	<b>10 312</b>	<b>15 305</b>	<b>44 374</b>	<b>71 556</b>	<b>74 492</b>	<b>71 296</b>	<b>69 149</b>	<b>71 357</b>
Základní kapitál	5 950	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700	8 700
Kapitálové fondy			14 460	20 865	22 995	27 452	61 755	60 688
Rezervní fondy		4 500						
Výsledek hosp. minulých let		-78	-100	-275	136	-1 483	-3 161	-4 319
Výsledek hospodaření-EAT	-78	-22	-175	411	-1 619	-1 679	-1 159	2 626
Vlastní kapitál	5 872	13 100	22 885	29 701	30 212	32 990	66 134	67 694
Krátkodobé závazky	4 440	2 205	2 600	1 573	6 142	1 878	1 891	2 229
Bankovní úvěry a výpomoci			18 847	40 282	38 056	35 720	980	1 283
Cizí kapitál	4 440	2 205	21 447	41 855	44 198	37 598	2 871	3 512
Časové rozlišení			42		82	708	144	151
<b>PASIVA</b>	<b>10 312</b>	<b>15 305</b>	<b>44 374</b>	<b>71 556</b>	<b>74 492</b>	<b>71 296</b>	<b>69 149</b>	<b>71 357</b>
Ostatní ukazatele								
Tržby	0	0	0	2 688	13 295	17 353	16 067	17 565
EBIT	-76	-16	-166	924	-168	-270	-217	2 920

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

## Příloha B: Ukázka ceníku služeb pro rok 2015

### Ceník pro lázeňské pobyty v hotelu Brussel pro rok 2015

Lázeňský pobyt / osoba / den

Zimní sezóna

03.01.2015 – 15.03.2015

16.11.2015 – 02.01.2016

	Program Wellness PP / 2 procedury	Program léčebný PP / 3 procedury	Program Intensiv PP / 4 procedury
Jednolůžkový pokoj	60,00 €	65,00 €	72,00 €
Dvoulůžkový pokoj	57,00 €	62,00 €	69,00 €
Dvoulůžkový pokoj SUPERIOR s balkónem	61,00 €	66,00 €	73,00 €
Apartmán	68,00 €	73,00 €	80,00 €

	Program Wellness All inkl. / 2 procedury	Program léčebný All inkl. / 3 procedury	Program Intensiv All inkl. / 4 procedury
Jednolůžkový pokoj	67,00 €	72,00 €	79,00 €
Dvoulůžkový pokoj	64,00 €	69,00 €	76,00 €
Dvoulůžkový pokoj SUPERIOR s balkónem	68,00 €	73,00 €	80,00 €
Apartmán	75,00 €	80,00 €	87,00 €

Mezisezóna

16.03.2015 – 30.06.2015

16.10.2015 – 15.11.2015

	Program Wellness PP / 2 procedury	Program léčebný PP / 3 procedury	Program Intensiv PP / 4 procedury
Jednolůžkový pokoj	69,00 €	74,00 €	81,00 €
Dvoulůžkový pokoj	65,00 €	70,00 €	77,00 €
Dvoulůžkový pokoj SUPERIOR s balkónem	71,00 €	76,00 €	83,00 €
Apartmán	75,00 €	80,00 €	87,00 €

	Program Wellness All inkl. / 2 procedury	Program léčebný All inkl. / 3 procedury	Program Intensiv All inkl. / 4 procedury
Jednolůžkový pokoj	76,00 €	81,00 €	88,00 €
Dvoulůžkový pokoj	72,00 €	77,00 €	84,00 €
Dvoulůžkový pokoj SUPERIOR s balkónem	78,00 €	83,00 €	90,00 €
Apartmán	82,00 €	87,00 €	94,00 €

**All inkliše zahrnuje:**

Plnou penzi

Teplé a studené nápoje k snídani, obědu a večeři.

Sálek kávy s dortem v odpoledních hodinách

Láhev vody denně na pokoj

	Program Wellness 1/2P / 2 procedury	Program léčebný 1/2P / 3 procedury	Program Intensiv 1/2P / 4 procedury
Jednolůžkový pokoj	65,00 €	70,00 €	77,00 €
Dvoulůžkový pokoj	61,00 €	66,00 €	73,00 €
Dvoulůžkový pokoj SUPERIOR s balkónem	67,00 €	72,00 €	79,00 €
Apartmán	71,00 €	76,00 €	83,00 €

**Příloha C:** Seznam konkurenčních ubytovacích zařízení dle vlastníků

<b>Vlastník</b>	<b>Portfolio provozoven</b>
Lázně Františkovy Lázně, a.s.	Lázeňský dům: Pawlik; Savoy; Dr. Adler; Goethe
	Lázeňský hotel: Metropol; Imperial; Tři Lilie
	Lázeňský ústav Belvedere
CPI Hotels, a.s.	SPA&KUR Hotel: Harvey; Praha
FRANCIS PALACE s.r.o.	Hotel: Reza; Francis Palace
Lázeňský hotel PYRAMIDA, a.s.	Lázeňský hotel: Pyramida I; II
Hotel Bajkal s.r.o.	Hotel Bajkal
MONTI SPA a.s.	Hotel Monti Spa
SPA HOTEL CENTRUM s.r.o.	Spa hotel Centrum
LD PALACE s.r.o.	Lázeňský dům: Palace I; II
VitalMed a.s.	Hotel Luisa
SELE a PUA s.r.o.	Hotel Francis
Hotel Bohemia Relax s.r.o	Hotel Bohemia
MUDr. Jaroslav Révay	Lázeňský dům Sevilla
Pawel Vimmer LD Diana	Lázeňský dům Diana
Petr Pešl	Wellness hotel IDA

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2015

**Příloha D:** Smluvené cestovní kanceláře s výší provize pro rok 2015

<b>Společnost</b>	<b>Provize</b>
DesiTouristik	25%
Spa Travel	25%
Cup Vital	23%
Fitreisen	22%
Bohemia Kur und Reisen	21%
EuroMed	20%
CA FL Tour Šusová	20%
PA Touristik	20%
Mehrkur	20%
Melzer Ferien	20%
Kur Reisen	20%
Stern Travel	20%
Medikur	20%
Kings Travel	20%
Vedi Tour Group	20%
CPI	20%
Empire Spa	20%
Amigo Tours	20%
K&W Reisen	20%
ETP	20%
Ffair Reisen	18%
Diamant Reisen	18%
Desla Touristik Berlin	18%
Gerken Reisen	18%
Die Kurmacher	18%
Express Reisen	18%
MMES Gesund Reisen	18%
Bohemia Travel	18%
Regio CK	15%
Liss Group	15%
E climb	15%
Medical Spa Travel	15%
Lilija Reisen	15%
Reiseladen	10%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015

**Příloha E: Přední dodavatelé s popisem oblasti dodávek**

<b>Dodavatelé</b>	<b>Oblast dodávek</b>
<b>Dodavatelé materiálu a surovin</b>	
<b>Restaurace</b>	
Bad Brambacher Mineralquellen GmbH & Co. KG	nápoje
FIBETA spol. s r.o.	nápoje
Jan Špilar, Ryby – drůbež	potraviny
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	potraviny
Ovoce - Zelenina M + K – Masár	potraviny
SEOS FRUIT s.r.o.	potraviny
SPIRIT RPR, s.r.o.	nápoje
Tritia spol. s r.o.	pečivo
<b>Hotelový sortiment a zdravotnický materiál</b>	
Anglo Česká s.r.o.	hygienické potřeby
KERAPO SALVAP s.r.o.	hotelový sortiment
TORF ZIEGLER spol. s r.o.	wellness materiál a suroviny
Zdravotnická prodejna Zelená hvězda Cheb	zdravotnické potřeby
ZDRAVOTNICKÉ POTŘEBY-SCHREINEROVÁ IVANA	zdravotnické potřeby
<b>Dodavatelé/poskytovatelé služeb</b>	
<b>Informační technologie</b>	
Agnis s.r.o.	rezervační a pokladní systémy
OZZY PC	správce sítě
WIA spol. s r.o.	internet a telekomunikace
<b>Ostatní</b>	
AKCENTA ENERGIE a.s.	dodávky elektřiny
AVE CZ odpadové hospodářství, s. r. o.	svoz odpadů
Energo KD s.r.o.	dodávky tepla
CHEVAK Cheb, a.s.	dodávky vody
Lenka Kovářová	účetnictví
MECOTEC GmbH	správa kryokomory
Pyramida s.r.o.	bazénový servis

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2015



## **Abstrakt**

KUTLÁK, Jiří. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 66 s., 2015.

**Klíčová slova:** okolí podniku, vnitřní okolí, Porterův model pěti sil, makrookolí, SWOT analýza

Předložená bakalářská práce na téma „Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“ se zabývá analýzou vlivu okolí na společnost BIG association s.r.o. V první části je představena zvolená společnost. Další část práce se věnuje analýze vnitřního a vnějšího okolí výše uvedeného podniku. Vnitřní okolí je charakterizováno na základě rozboru hmotných, nehmotných, finančních, lidských a marketingových zdrojů. Vnější okolí se dále dělí na mikrookolí a makrookolí. Pro analýzu mikrookolí je využit Porterův model pěti sil. Závěrečná část práce se věnuje zhodnocení vlivu okolí pomocí SWOT analýzy. V návaznosti na výsledky této analýzy jsou společnosti navržena opatření pro budoucí vývoj. Práce je pro větší přehlednost koncipována na základě prolínání teoretické a praktické části.

## **Abstract**

KUTLÁK, Jiří. *The influence of surroundings on a specific company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 66 pages, 2015.

**Key words:** business environment, internal environment, Porter's five forces model, macro environment, SWOT analysis

The presented bachelor thesis on the theme "The influence of the surroundings on a specific company" is dedicated to analysis of the influence that surroundings have on a BIG association s.r.o. The first part introduces the company. Following part examines the internal and the external environment of the firm. Internal environment is evaluated by analysis of tangible and intangible, human, financial and marketing resources. External environment is further divided into micro and macro environment. To analysis the micro environment is used Porter's model five forces. The final part is devoted to the evaluation of the influence of surroundings by using SWOT analysis. Building on the results of this analysis are suggested measures for future development of the company. The thesis is conceived for greater clarity on the basis of interconnection theoretical and practical parts.